

CAPITULO II

2.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

Nos permite establecer los factores externos más importantes que afecten de manera favorable o desfavorablemente a la empresa, también nos permite identificar las oportunidades y amenazas de la empresa.

2.1.1.1 MACRO AMBIENTE

El macro ambiente nos permite analizar las características de las variables que son imposibles controlar por la organización, pero que afectan sus indicadores de desempeño. Los factores que se consideran importantes en el macro ambiente de Ecuasanitas Centro Médico El Batán son:

- Factor Económico
- Factor Político
- Factor Legal
- Factor Social
- Factor Tecnológico y Ambiental

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

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

Sin embargo en nuestro país este desarrollo no ha venido acompañado por un progreso sostenido en beneficio de la mayor parte de la población. Según UNICEF el 30% de los ecuatorianos no tiene acceso a servicios de salud, agua ni alcantarillado¹.

2.1.1.1.1 PIB

“Mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país. Conceptualmente difiere del Producto Nacional Bruto (PNB)

¹ Revista Infomercados enero 2008 p.36,

por incluir las partes de ingresos generadas internamente y transferidas hacia el exterior. La diferencia básica del PIB y el PNB está que el primero comprende todos los flujos de ingreso generados dentro de las fronteras geográficas del país, mientras que el segundo excluye los ingresos líquidos enviados fuera del país correspondientes a residentes en el exterior, resultante de la balanza de las remuneraciones recibidas y transferidas.”²

En este contexto los principales indicadores que se han venido utilizando para determinar la gestión y avances que realizan los países en su proceso de desarrollo han sido las cifras macroeconómicas³, destacándose el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y del PIB per. Capita.

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

“El Banco Central del Ecuador prevé que el Producto Interno Bruto para el 2008 crecerá 4.2%, esto es 1.6 puntos más que en el 2007. Este crecimiento se sustentaría en el impulso a producción y exportación petrolera, así como en la recuperación de la inversión privada y publica.

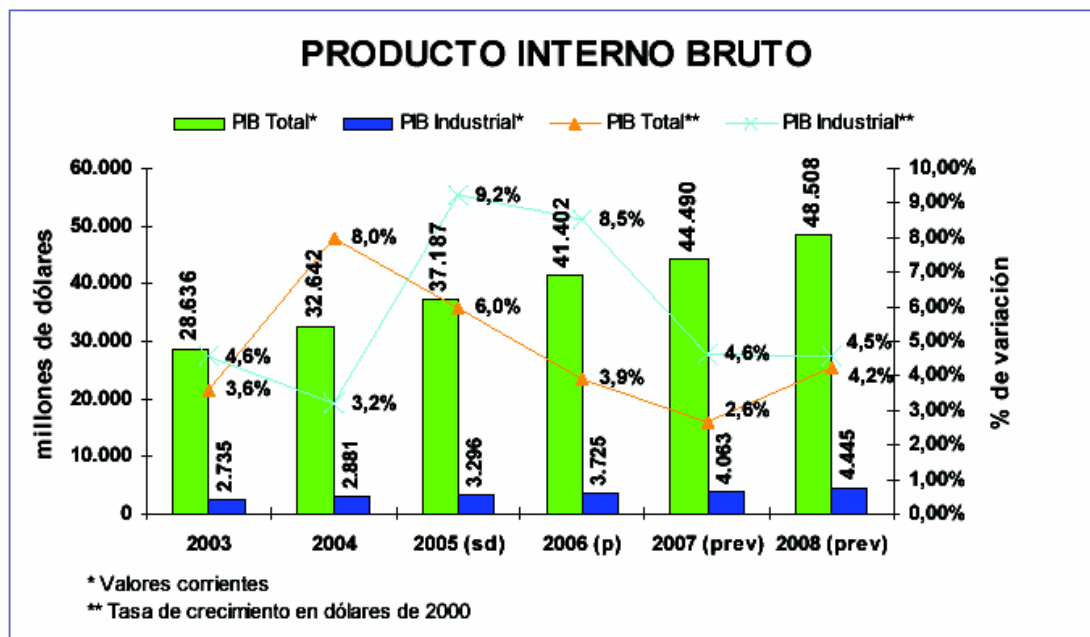
El pobre ritmo de crecimiento el PIB en el 2007 del 2.6%, se atribuye a la falta de eficiencia en la inversión estatal y un deteriorado clima de inversión para las empresas.

En relación al PIB no petrolero, se prevé que el sector de la agricultura y pesca crecerá 3.8%, siendo inferior 1 punto al alcanzado en el 2007; El sector manufacturero crecerá 4.5% esto es casi igual que en el 2007 y el sector de la construcción crecerá 7%, una significativa recuperación en comparación con el 2007, que creció 4.5%.”⁴

² Breve Historia del Ecuador / Alberto Acosta Pág.: 305

³ Libro publicado en Ecuador 1998, *Desarrollo económico con equidad en Ecuador*, Xavier Arcos Cevallos p. 4.

⁴ <http://www.cig.org.ec/uploads/pdf/documentos/369.pdf>



Fuente: Banco Central del Ecuador

Figura Nº 9

Connotación Gerencial

El crecimiento del PIB para este año con relación a períodos anteriores es aceptable, de esta forma las personas estarían en la capacidad económica de contratar un servicio de medicina prepagada y utilizar los servicios del centro médico. Se podría considerar como una **oportunidad**.

2.1.1.1.2 DOLARIZACIÓN

La economía ecuatoriana ha crecido en los últimos años, sin embargo, en este proceso, la dolarización ha incurrido en sentido contrario, se ha presentado tasas de inflación las cuales en teoría no deberían darse por el modelo económico que se maneja bajo la moneda del dólar.

Según lo expuesto por el Presidente Correa en una de sus tantas intervenciones públicas, realizó una el 10 de enero del 2008 en Cuenca, en donde realizó el siguiente análisis sobre la dolarización:

“El análisis del Jefe de Estado se detuvo en demostrar cómo impactó en el crecimiento de la economía ecuatoriana, los factores internos (“idiosincrásicos”) y los externos, desde que se implantó la dolarización.

Aclaró que para el estudio realizado se ha tomado como referencia el año 99, año de la crisis que definió el fin de la moneda local, el sucre. Otra variable que destacó en su

exposición, fue la importancia de las remesas enviadas por los emigrantes y que a partir de la dolarización crecieron, como también aumentaron los envíos de dinero que hacen a sus familias: “A este país lo mantienen los ecuatorianos que se fueron”, remarcó el Mandatario.

Por otro lado, resaltó las divisas provenientes del petróleo como otro ingreso significativo de los capitales que han sostenido al país. Ingreso que además, se lo distribuía mediante preasignaciones, según las leyes vigentes en Ecuador, y que aquello ya se ve afectado con la vigencia de la reciente Ley de Equidad Tributaria.

Otra variable interna que impactó de forma significativa fue la dolarización, y al topar este aspecto con los instrumentos de la econometría, se evidenció su incidencia negativa. “Hemos crecido a pesar de la dolarización, no por la dolarización”, comentó el Presidente Correa, al referirse que los tipos de cambio fijo o extremos, como la convertibilidad o la dolarización, han sido los culpables de crisis económicas en otros países, y en el nuestro detiene el crecimiento

Finalmente, otro aspecto de importancia que ha impedido los efectos negativos de terminar con el sucre y que ha impulsado a la economía ecuatoriana, se relaciona con un factor externo: el incremento de las economías en la región.⁵

Es decir la tendencia que ha seguido la producción de Ecuador, ha estado sujeta a factores que dependen del envío de remesas, la explotación y comercialización petrolera y la economía regional. Y recientemente, en este año, se manifiestan los indicadores a favor de un incremento de producción no petrolero, como son los sectores agrícola, turístico, entre otros, que llegan a marcar un porcentaje positivo del 4,5% en el año 2007.

Connotación Gerencial

Actualmente podemos darnos cuenta que realmente el país está sintiendo los estragos de una dolarización, al no tener un claro sendero de crecimiento. Lamentablemente la vida se está tornando demasiado cara en nuestro país lo cual se convierte en una **amenaza** para Ecuasantas El Batán, debido a que quita el poder adquisitivo de las personas, obligándolas a tener que suplir otras necesidades y dejando al servicio de medicina prepagada como una alternativa muy lejana, debido a su costo y su naturaleza.

2.1.1.1.3 INFLACIÓN

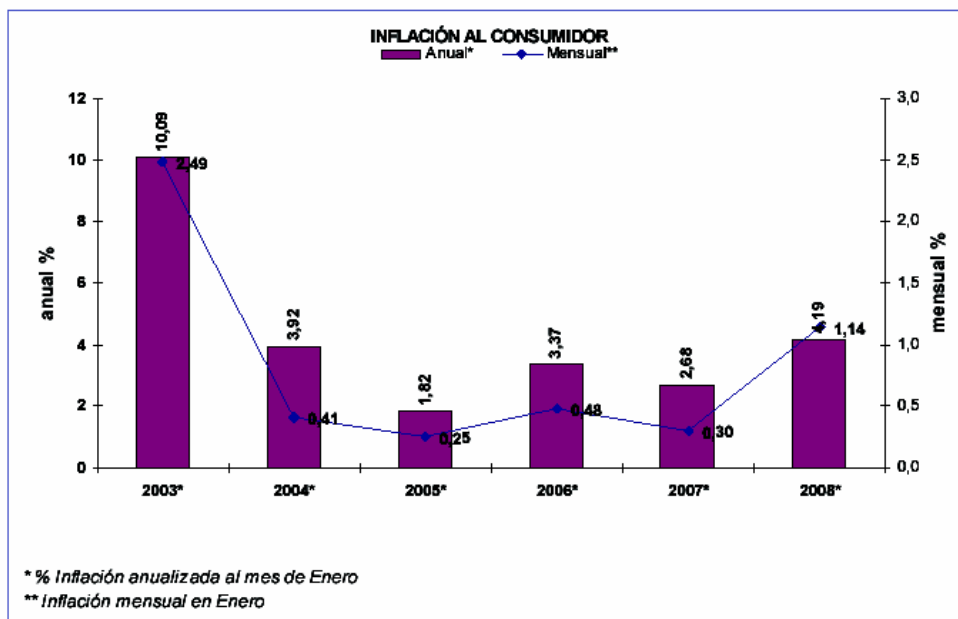
La inflación al consumidor en enero de 2008 fue 1.14%, el más alto registrado en el último año, según el INEC.⁶ Y en términos anuales la inflación en enero cerró en 4.19%. Los

⁵ <http://Presidencia de la República - Economía.html>

⁶ http://www.inec.gov.ec/web/guest/descargas/basedatos/inv_soc/act_sal

productos de mayor incidencia en la inflación de enero fueron: alimentos y bebidas no alcohólicas; bebidas alcohólicas y tabacos; restaurantes y hoteles; prendas de vestir y calzados.

A marzo del 2008 la inflación alcanzó un porcentaje de 3.61%, en el 2,1% se ubicó la inflación en el mes de febrero pasado, según las estadísticas presentadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)⁷.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y Banco Central del Ecuador

Figura N° 10

Connotación Gerencial

Ante el comportamiento creciente de la inflación, existe la posibilidad de que las personas no tengan la misma capacidad de adquisición, lo cual representaría una **amenaza** para Ecuasanitas Centro Médico El Batán, debido a que ocasionaría que las personas no puedan acceder a los servicios.

⁷ <http://www.lahora.com.ec/frontEnd/main.php?idSeccion=507768>

2.1.1.1.4 TASAS DE INTERÉS

Las tasas de interés se clasifica en:

- **Tasa de interés activa⁸:** Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %
Julio-15-2007	10.61 %
Julio-08-2007	10.12 %
Julio-01-2007	9.79 %
Junio-29-2007	10.12 %
Junio-24-2007	8.99 %
Junio-17-2007	9.87 %
Junio-10-2007	10.73 %
Junio-03-2007	9.35 %
Mayo-27-2007	10.26 %
Mayo-20-2007	9.58 %
Mayo-13-2007	10.26 %
Mayo-06-2007	9.81 %
Abril-29-2007	9.98 %

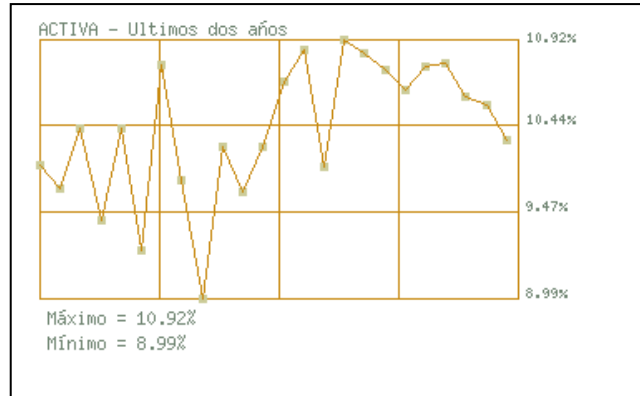


Figura N° 11

⁸ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

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

Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %

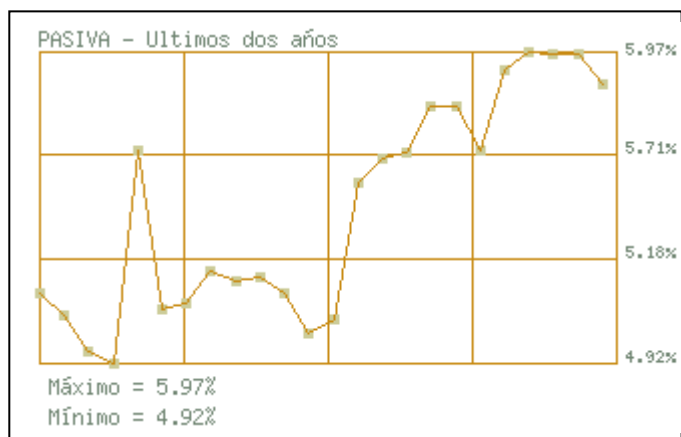


Figura N° 12

Connotación Gerencial

Las tasas de interés (activas) se encuentran entre el 10% y 10.5% razón por la cual si las personas adquirieron una deuda a mediano o largo plazo deberán cancelar sus obligaciones y destinar parte de sus ingresos a pagar las letras del préstamo y no será prioridad contratar

los servicios que ofrece Ecuasanitas Centro Médico El Batán lo cual representa una **amenaza**.

La tasa de interés pasiva a pesar de estar aumentando, realmente no es significativo, este aumento no genera el interés de las personas en ahorrar o invertir en pólizas, por lo cual las personas no poseen otra vía de ingresos, lo cual representa una **amenaza**, debido a que no existe fuentes por las que se aumente el poder adquisitivo de las personas, por tal razón no podría acceder al servicio de medicina prepagada.

2.1.1.1.5 RIESGO PAÍS

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.”⁹

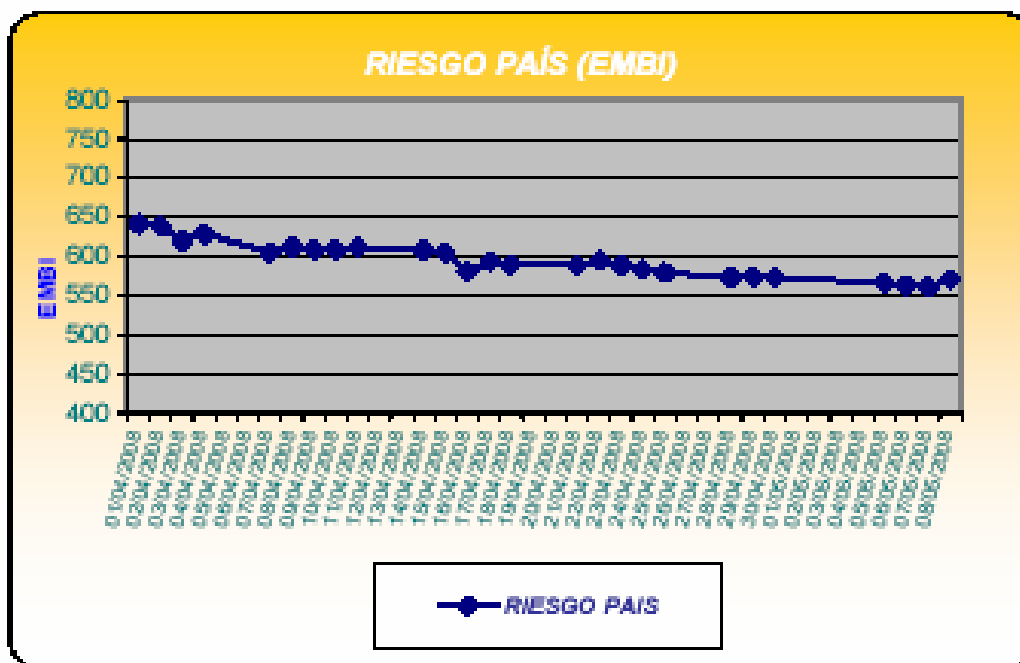


Figura Nº 13

Fuente: <http://www.cig.org.ec/uploads/pdf/documentos/369.pdf>

⁹ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

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

Connotación Gerencial

De mantenerse un elevado indicador de Riesgo País, impedirá que potenciales inversionistas extranjeros quieran invertir en Ecuasanitas Centro Médico El Batán ya que sus transacciones se encontrarán **amenazadas**.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

En la práctica el Ecuador ha sido gobernado por un presidente diferente, y un equipo de gobierno diferente, cada 2 años y 9 meses¹⁰. Por esta razón no se ha podido concretar planes y programas de desarrollo e inversión en temas sociales como educación, salud, vivienda, entre otros.

Con la elección del Econ. Rafael Correa como nuevo presidente de la República y la formación de la Asamblea Nacional, se espera que existan mejoras en el sector de la Salud. De la construcción de ciudadanía en salud el Ecuador como Estado Social de Derecho tiene la responsabilidad de cumplir con las obligaciones sociales que garanticen la vida y la salud de sus habitantes.

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

Connotación Gerencial

La aceptación del pueblo al aseguramiento universal de salud y si el Econ. Rafael Correa asume como política de estado este aspecto; para el centro médico le representaría **una oportunidad** ya que habría un mayor número de clientes potenciales.

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

Ecuasanitas Centro Médico El Batán es una unidad de negocio que pertenece a Ecuasanitas S.A. la cual fue legalmente constituida, con la finalidad de ofrecer servicios de medicina prepagada y ambulatoria en el sector norte de la ciudad de Quito.

¹⁰ Revista Infomercados abril 2008 p.20

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

A continuación se encuentran los artículos 7 y 8 de la “Ley orgánica del Sistema Nacional de Salud, los cuales nos ayudarán a identificar bajo que lineamientos se maneja las empresas de medicina prepagada:

Que; el artículo 9 de la Ley que regula el funcionamiento de las empresas privadas de salud y medicina prepagada, dispone que el contrato de prestación de servicios de salud y medicina prepagada, debe ser aprobado por el Ministerio de Salud Pública;

“CAPITULO III

INTEGRACION DEL SISTEMA

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

1. Ministerio de Salud Pública y sus entidades adscritas.
2. Ministerios que participan en el campo de la salud.
3. El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS; Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, ISSFA; e, Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional, ISSPOL.
4. Organizaciones de salud de la Fuerza Pública: Fuerzas Armadas y Policía Nacional.
5. Las Facultades y Escuelas de Ciencias Médicas y de la Salud de las Universidades y Escuelas Politécnicas.
6. Junta de Beneficencia de Guayaquil.
7. Sociedad de Lucha Contra el Cáncer, SOLCA.
8. Cruz Roja Ecuatoriana.
9. Organismos seccionales: Consejos Provinciales, Concejos Municipales y Juntas Parroquiales.
- 10. Entidades de salud privadas con fines de lucro: prestadoras de servicios, de medicina prepagada y aseguradoras.**
11. Entidades de salud privadas sin fines de lucro: organizaciones no gubernamentales (ONG's), servicios pastorales y fiscomisionales.
12. Servicios comunitarios de salud y agentes de la medicina tradicional y alternativa.
13. Organizaciones que trabajan en salud ambiental.
14. Centros de desarrollo de ciencia y tecnología en salud.
15. Organizaciones comunitarias que actúen en promoción y defensa de la salud.

16. Organizaciones gremiales de profesionales y trabajadores de la salud.

17. Otros organismos de carácter público, del régimen dependiente o autónomo y de carácter privado que actúen en el campo de la salud.

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

Por tanto, las entidades u organismos autónomos y/o de derecho privado que integran el Sistema Nacional de Salud, conservarán su autonomía administrativa, técnica, funcional y financiera y sus recursos no formarán parte de los fondos de financiamiento del Sistema Nacional de Salud.”¹¹

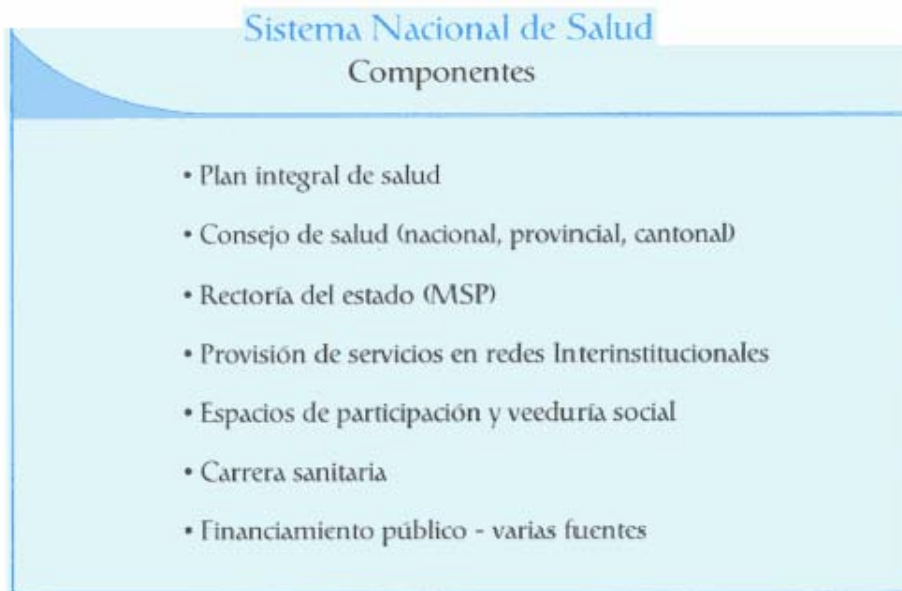


Figura Nº 14

Fuente: http://www.conasa.gov.ec/codigo/base_legal/ley_organica_SNS.pdf

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

¹¹ http://www.conasa.gov.ec/codigo/base_legal/ley_organica_SNS.pdf

Connotación Gerencial

Ecuasanitas Centro Médico El Batán es una unidad de negocio cuya finalidad es ofrecer servicios de atención médica ambulatoria legalmente autorizados, lo cual según la ley se encuentra integrado en un Sistema Nacional de Salud, es decir se encuentra reconocido por la ley como una unidad que puede brindar el servicio de salud y además posee total autonomía con respecto al estado, lo cual representa una **oportunidad**, ya que al pertenecer a un sistema, permite a la empresa Ecuasanitas, tener una certificación de que es apto para dar atención médica y uno de los aspectos fundamentales es que puede tomar sus decisiones y que no son intervenidas por el Gobierno, además que sus fondos no son destinados al Sistema Nacional de Salud.

2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

Los problemas de la sociedad se dimensionan con más fuerza en nuestro país, la estructuración de una Asamblea Constituyente la cual no está cumpliendo con los objetivos principales que regularizar el caos legislativo, genera un malestar común en todos los Ecuatorianos, lo cual genera sentimientos de incertidumbre sobre inversiones, compras, ventas y la adquisición de nuevos servicios como el de la medicina prepagada.

La garantía del cumplimiento de los derechos humanos universales y los específicamente relativos a los diversos actores de la sociedad: sin distinción de edad, sexo, género, pueblo, nacionalidad, situación de discapacidad, etc., serán ejercidos mediante la creación de mecanismos que involucren a los sectores interesados y que posibiliten la exigibilidad, sanción y medidas concretas para la rendición de cuentas.

Se facilitará la democratización del quehacer en salud en un proceso de construcción de valores y prácticas que posibiliten el respeto e impulsará el pleno conocimiento de la sociedad de sus derechos, los marcos jurídicos que los regulan, promoviendo su cumplimiento efectivo y la corresponsabilidad social en salud.

Se promoverá la participación social organizada, informada, libre y responsable en la salud y en los servicios de salud.

La participación ciudadana en los procesos de descentralización permitirá que las decisiones ciudadanas alimenten políticas de desarrollo integral que consideren la gestión participativa de los planes y programas de salud desde las necesidades reales de la población. Se implementarán mecanismos de exigibilidad y sanción que promuevan el pleno ejercicio de los derechos ciudadanos y la coherencia entre las respuestas institucionales con las necesidades, soluciones y oportunidades de los diversos actores, según sus especificidades.

De la Protección integral de la Salud

Es responsabilidad del Estado garantizar la Protección Integral de la Salud de toda la población que comprende:

- Acciones de promoción de la salud;
- La vigilancia, prevención y control de enfermedades;
- Las acciones de recuperación y rehabilitación de la salud.

La Protección Integral contempla también, la Protección Especial a grupos vulnerables, según políticas nacionales e internacionales con sentido de equidad y dotación de recursos económicos suficientes.

Las Estrategias de Promoción de la Salud y Atención Primaria de Salud constituyen el eje conceptual y metodológico de referencia principal para hacer más efectiva la Protección Integral de Salud.

"El Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción, protección por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario y la posibilidad de acceso permanente e ininterrumpido a los servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia"¹²

Connotación Gerencial

Si el gobierno no distribuye un porcentaje representativo del presupuesto para mejorar la calidad de vida para que las personas puedan acceder a servicios de salud médica; los ciudadanos no estarán en la capacidad de desarrollar una cultura preventiva que les permita utilizar los servicios de Ecuasanitas Centro Médico El Batán, por lo cual se convertiría en una **amenaza**.

2.1.1.4.1 EDUCACIÓN

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

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

¹² (Art. 42 de la Constitución Política de la República del Ecuador)

Actualmente según datos del INEC el analfabetismo está en el 9.1% a partir de los 15 años, y con tendencia al alza, lo cual indica el grave problema que presenta el país en lo referente a la falta de cultura en las personas.


Analfabetismo
Personas de 15 años y más Nacional
9.1% 
2006
Escolaridad Personas de 24 años y más porcentaje
1.8

Figura Nº 15

Fuente: http://www.inec.gov.ec/web/guest/descargas/basedatos/inv_soc/act_sal

Connotación Gerencial

El analfabetismo conduce a que las personas no tengan un conocimiento o un entendimiento adecuado de los servicios médicos que ofrece el centro médico y por consiguiente no utilizarán las instalaciones de Ecuasanitas Centro Médico El Batán, lo cual es una **amenaza**.

2.1.1.4.2 SALUD

En un país donde el tema de la salud está siempre en cuestionamiento ya que los sistemas públicos no sólo no pueden atender la demanda sino que ni siquiera atienden las necesidades de las personas que más lo necesitan, en este caso el IESS se ha logrado obtener un comentario en el cual ratifica el empuje que tienen las empresas de medicina prepagada hoy en día:

“La competencia sin el IESS

La oferta de seguros médicos, hospitalarios, quirúrgicos... aumenta en el mercado. En Ecuador, la gran mayoría de personas de clase media y media alta contratan esos servicios

por comodidad y rapidez en el momento de una eventualidad. Estos sistemas, conocidos como medicina prepagada, cubren hasta en un 90% a sus afiliados. En Ecuador existen tres firmas que lideran el mercado por número de afiliado: Salud S.A., Ecuasanitas y Humana, las cuales han modificado sus planes de tal forma que exista uno para cada necesidad. Ecuasanitas, con 29 años trabajando en el país bajo esta modalidad, asegura que los planes pueden asistir desde a un recién nacido hasta personas de 65 años de edad. Explica que quienes deciden acogerse a un plan y tienen más de 40 años deben realizarse un examen previo a la firma del contrato, para detectar enfermedades cardíacas, diabetes y otras, las cuales no son cubiertas por ningún plan de Ecuasanitas. Las opciones son amplias, los servicios aún más, sí deciden optar por un plan de medicina prepagada, individual o familiar, consulte con su economía y opte por el que mejor se ajuste a sus necesidades. “

Este comentario sobre la medicina prepagado es muy claro, sin la competencia que en este caso es el IESS, es muy fácil para estas empresas obtener un mayor número de clientes, debido a la falta de atención que tienen las personas con las entidades públicas.

Cuando se requiere satisfacer una necesidad relacionada con su salud, sin lugar a dudas, un tema sustancial a tratar, es la disponibilidad de recursos para solventarla. Cuando llega la hora de decidir, las preferencias de los usuarios se encuentran orientadas hacia esquemas que permitan conseguir servicios de calidad aceptable y a buen precio.

Esto explica en parte por qué de 1'184.484 afiliados al IESS, aproximadamente un 40 % también es usuario de un seguro de salud privado o de un sistema de medicina prepagada.

Es decir que 4 de cada 10 personas que están utilizando los dos sistemas están duplicando sus gastos en curarse y esto es una señal que algo anda mal en la seguridad social.

En el seguro de salud privado, el usuario realiza un convenio con una compañía aseguradora, en el cual esta última se compromete a responder económicamente, dentro de ciertos parámetros preestablecidos y hasta por un valor acordado, por los gastos médicos, del beneficiario, contra la presentación de facturas.

La medicina prepagada es un servicio mediante el cual los usuarios (contratantes) pagan por anticipado sus gastos médicos, de manera que tienen cubierta una determinada eventualidad.

En la medicina prepagada los servicios pueden ser abiertos, es decir, permitir una cobertura por parte de todos los prestadores autorizados por el Ministerio de Salud, o centralizados cuando establecen lugares precisos de asistencia médica, o comúnmente los llamados Puntos o Centros de Salud.

Proforma y Presupuesto (Ingresos)
 Acumulado al Período

	Año Anterior	Proforma	Presupuesto	Var. Absoluta	Var. Relativa
SECTOR SALUD	165008189,4	204081639,3	204081639,3	39073449,92	23,67
MINISTERIO DE SALUD PUBLICA	153880078,7	192332004,1	192332004,1	38451925,36	24,98
IMPUESTOS	30059199,62	31237684,59	31237684,59	1178484,97	3,92
OTROS INGRESOS	936315,18	576238,39	576238,39	-360076,79	-38,45
VENTA DE ACTIVOS DE LARGA DURACION	10490	15470,9	15470,9	4980,9	47,48
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	1914261,76	2688400,65	2688400,65	774138,89	40,44
RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	140242,9	223646,24	223646,24	83403,34	59,47
APORTE FISCAL DE CAPITAL	0	0	0	0	0
FINANCIAMIENTO PUBLICO	0	0	0	0	0
TASAS Y CONTRIBUCIONES	19862411,19	24795238,6	24795238,6	4932827,41	24,83
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	0	0	0	0	0
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION	100866346,7	132470872,1	132470872,1	31604525,48	31,33
SALDOS DISPONIBLES	90811,4	324452,56	324452,56	233641,16	257,28
CONSEJO NACIONAL DE SALUD, CONASA	162200	22487,36	22487,36	-139712,64	-86,13
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	150200	85,4	85,4	-150114,6	-99,94
TASAS Y CONTRIBUCIONES	12000	22401,96	22401,96	10401,96	86,68
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION	0	0	0	0	0
OTROS INGRESOS	0	0	0	0	0
INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ (INH)	10965910,68	11727147,88	11727147,88	761237,2	6,94
TASAS Y CONTRIBUCIONES	10917190,04	11682991,88	11682991,88	765801,84	7,01
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	40586,86	37175	37175	-3411,86	-8,4
OTROS INGRESOS	8133,78	6981	6981	-1152,78	-14,17

Figura Nº 16

Fuente: http://mef.gov.ec/PRESUPUESTO_2008/PGE2008/Pdfs/1%20GOBIERNO/037.pdf

La salud es uno de los sectores claves para la inversión; según parece existe mayor conciencia en el Gobierno de turno debido a que según la información obtenida tenemos que ha existido un mejoramiento en la asignación de recursos con respecto al año 2007, el valor de aumento es de 233.641,20 dólares.

LA TERCERA EDAD

En Pichincha se tiene y se proyecta la siguiente población de mayores adultos:

1.990 = 74.514

2000 = 104.642

2010 = 128.666

2020 = 187.753

Este incremento inusitado tendrá una gran repercusión en los sistemas de salud, pensión y jubilación intocados en la nueva ley de seguridad social, en las agendas de salud pública y de economía ecuatoriana.

De acuerdo a un análisis del Dr. Manuel Posso Zumarraga, Experto En Seguridad Social calidad y Productividad, informa sobre las nuevas tendencias o cambios en las reformas de la ley de seguridad social sobre el trato a las personas de tercera, el cual se detalla a continuación:

“1.- El reemplazo de las funciones del Procurador General del Anciano del Ministerio de Bienestar Social, que desde 1.993 no da señales de vida, por la Defensoría del Pueblo

2.- La asistencia económica y médica obligatoria de servicios del seguro social, mal planteada en la nueva ley de seguridad social, porque sus disposiciones solo precautelan a nuevos afiliados con capacidad de pago ya que las unidades médicas del **IESS, SE TRANSFORMARÁN EN UNIDADES DE NEGOCIOS (Medicina prepagada)**

3.- Los recursos del Estado, es decir, parte de la deuda del Estado al IESS, deberán ser depositados en la cuenta del Fondo Nacional de la Tercera Edad, para incrementar programas para el sector

4.- Disposiciones mandatorias para que la ley se cumpla, en especial de tipo penal contra organismos e instituciones que son ejecutoras de la ley del anciano”¹³

Connotación Gerencial

Como podemos ver, existe la intención por parte del gobierno dar mejor atención al sector de la salud, pero como podemos analizar existe un factor que son las personas de Tercera Edad, por lo cual cambiaría las políticas que rigen al sector salud, como lo expuesto anteriormente si se realizan esos cambios en la reforma de la tercera edad, la tendencia del IESS es transformarse en Unidades de Negocios (medicina prepagada), por lo cual es una **amenaza** debido a que existe la probabilidad de que si se da esto se pierda la posibilidad de tener futuros clientes.

2.1.1.4.3 POBREZA

El Desarrollo Humano Sostenible es un proceso donde se amplían las oportunidades del ser humano, fundamentalmente: disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida sustentable. Dentro de ese marco, cada una de las tres Áreas de UNDP en Ecuador -

¹³ http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=495&Itemid=349

Pobreza, Gobernabilidad y Desarrollo Sostenible- actúa de forma descentralizada, promoviendo la creación de un entorno adecuado para el Desarrollo Humano Sostenible. La pobreza es una circunstancia económica en la que una persona carece de los ingresos suficientes para acceder a los niveles mínimos de atención médica, alimentos, vivienda, ropa y educación.

Desempleo	Pobreza
Relación entre desempleados y PEA	Método Indirecto o Consumo
6.10%	38.3%
dic-07	2006
Subempleo	GINI
Relación entre subempleado y PEA	Consumo Med.de la Desigualdad
50.2%	0.46

Figura Nº 17

Fuente: http://www.inec.gov.ec/web/guest/descargas/basedatos/inv_soc/act_sal

Connotación Gerencial

Desde el año 2007 hasta la actualidad los niveles de pobreza se han reducido relativamente en especial en las zonas urbanas de Quito, pero de acuerdo a los estudios realizados por el INEC este indicador siempre en nuestro país tiene una tendencia a la alza, lo cual se convierte en una **amenaza** a largo plazo para la empresa, ya que significa que menos personas podrán tener acceso a los servicios de Centro Médico El Batán, por falta de recursos económicos.

2.1.1.4.4 CANASTA FAMILIAR

“Estas canastas se refieren a un hogar tipo de 4 miembros, con 1.60 perceptores que ganan exclusivamente la Remuneración básica unificada, están constituidas por alrededor de 75 artículos de los **299 que conforman la Canasta de artículos (Bienes y servicios)**, del nuevo Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Los artículos que conforman estas canastas analíticas, se considera que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar considerado, en alimentación, vivienda, indumentaria y misceláneos.

Para el presente mes la Canasta Familiar Básica, definida en noviembre de 1982, tiene un costo de **495.82 USD**, en tanto que la Canasta Familiar Vital, definida en enero del 2007, alcanza un costo de **349.70 USD**.

Dichos costos frente al Ingreso Familiar del mes **373.34 USD** obtenido con 1.60 perceptores de Remuneración básica unificada, plantean una **restricción en el consumo de 122.48 USD**, esto es del **24.7%** del costo actual de la Canasta Familiar Básica; y, una **recuperación en el consumo de 23.64 USD**, esto es el **6.8 %** del costo actual de la Canasta Familiar Vital.”¹⁴

INGRESO FAMILIAR DISPONIBLE DEL MES (1,60 PERCEPTORES DE LA REMUNERACIÓN BÁSICA UNIFICADA)	
ABRIL 2008	
Remuneración Básica Unificada 1/.	200.00
Ingreso Total Mínimo	200.00
1/12 Décimo Tercera Remuneración	16.67
1/12 Décimo Cuarta Remuneración 2/.	16.67
Ingreso Mínimo Mensual Total de un Perceptor	233.34
Ingreso familiar mensual de 1,60 perceptores de la remuneración sectorial unificada.	373.34

1/. Remuneración básica unificada, para los trabajadores en general se incrementa a partir del 1° de enero de 2008, (Registro Oficial No. 242 de fecha 29 de diciembre de 2007, Acuerdo No. 00189) Ministerio de Trabajo y Empleo, fecha 27 de diciembre de 2007.

2/. Décimo Cuarta Remuneración. Registro oficial No. 117 del 3 de julio del 2003. Ley Reformatoria al artículo 113 del Código de Trabajo.

Figura Nº 18

Fuente: http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

Connotación Gerencial

En consecuencia, con su Presupuesto Familiar, los Hogares Urbanos de Ingresos Bajos no pudieron adquirir la Canasta Familiar Básica, pues el poder adquisitivo del ingreso familiar fue insuficiente en un 24.7% según los datos del INEC; pero adecuado para alcanzar una recuperación de 6.8% en la Canasta Familiar Vital, lo cual nos indica que a pesar de tener un porcentaje de recuperación todavía no es aceptable el nivel de ingresos para alcanzar una optima adquisición de todos los productos de la canasta básica, lo cual significa que la

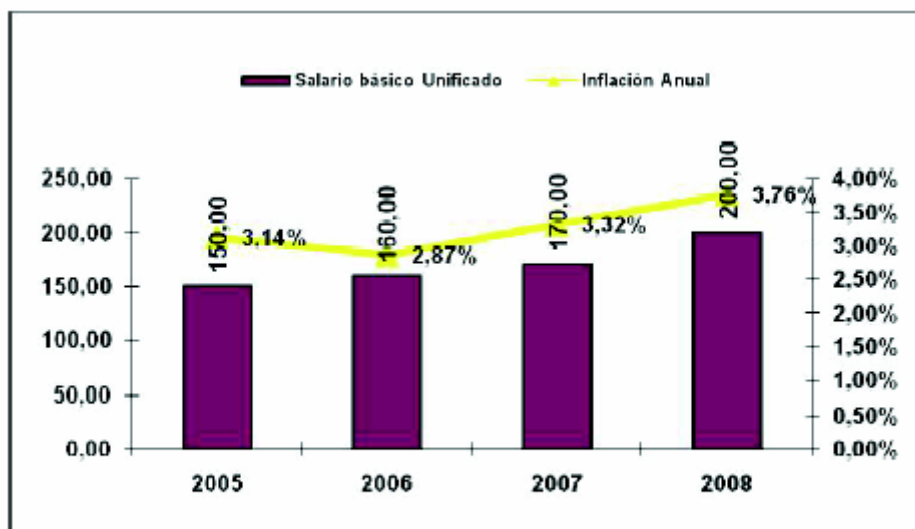
¹⁴ http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc

mayoría de los ingresos van a ser destinados para lograr completar todas las adquisiciones de la canasta básica, lo cual podría convertirse en una **amenaza** para la empresa ya que las personas por obvias razones van a preferir gastar mas en la alimentación que en el servicio de Centro Médico El Batan.

2.1.1.4.5 EVOLUCIÓN DEL SALARIO BÁSICO UNIFICADO

El salario como todos conocemos es un valor monetario que se recibe como pago por la realización de una actividad.

El incremento del salario básico unificado para el sector privado para el 2008 es de 30 representando un incremento del 18% en comparación al año 2007, cifra muy superior a la inflación proyectada para el 2008 que de 3.76%.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Figura N° 19

Connotación Gerencial

Todo aumento en el ingreso de las personas siempre es bueno para Ecuasanitas Centro Médico El Batan, ya que se genera la expectativa de que aumentará la posibilidad de que más personas tengan la capacidad económica de adquirir los servicios, por tal razón el aumento del sueldo básico representa una **oportunidad**.

2.1.1.4.6 CULTURA

En Quito y específicamente en el sector Norte, existe aunque no en una gran magnitud una cultura de medicina preventiva, sin embargo en algunos sectores generalmente las personas acuden a la farmacia y pide algún medicamento que le calme alguna dolencia y realmente asiste dónde el médico cuando ya está realmente mal, claramente hay que tomar en cuenta que la mayoría de las personas ya sea que viva en el norte, centro, sur o periférico siempre tiene la tendencia de asistir primero a la farmacia. Cabe recalcar que se ha logrado detectar que en el sector norte de la ciudad que poseen un nivel económico medio – alto, asiste siempre primero al médico, ya sea por factores económicos o simplemente porque tiene una cultura de hacerse atender donde un especialista.

Las personas en su mayoría, cuando presentan síntomas de enfermedad prefieren ir a instituciones del sector privado, realmente las personas acuden a los establecimientos de salud pública por falta de dinero, más no por que le presenta alguna garantía, al contrario siempre existe la duda o el recelo al momento de ir a un centro médico u hospital público.

Mediante un pequeño sondeo a 20 personas, se pudo detectar que el 60% prefiere ir a la farmacia primero y el 40% prefiere ir al Médico primero.

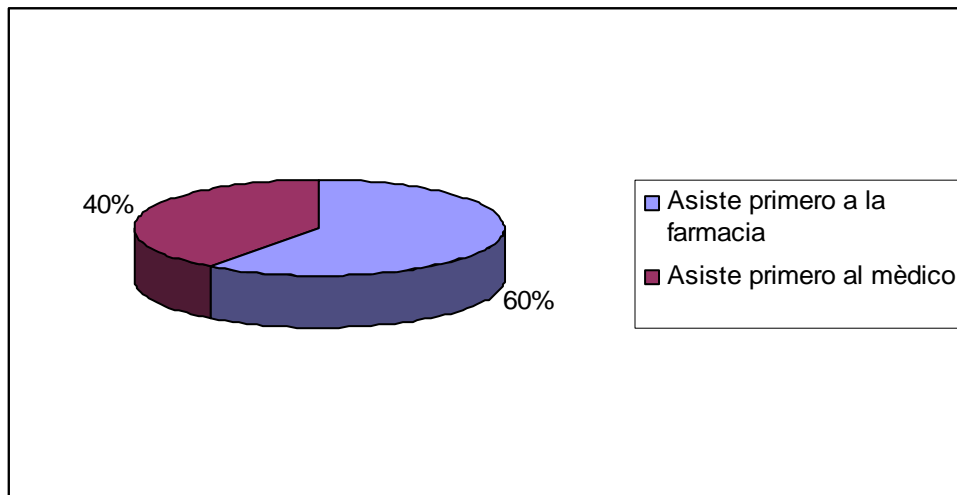


Figura Nº 20

Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El sector de la medicina es un campo en el cual hay que realizar muchos estudios los cuales permitan identificar claramente las preferencias del cliente, uno de los estudios más importantes para nuestra investigación es la cultura del cliente, ya que si asociamos el concepto de medicina prepagada con la cultura que posee las personas sobre salud, podemos darnos cuenta que las personas poseen un nivel de prevención sumamente bajo,

es decir prefieren asistir a una farmacia donde atiende una persona que ni siquiera posee un título de auxiliar de enfermería. Esto representa una **amenaza** para la empresa ya que siempre es difícil cambiar la cultura o hábitos que posee el cliente.

2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

En el mercado existen equipos de última tecnología por medio de los cuales se puede realizar exámenes de ecografía, tomografía en tercera dimensión y que son muy sofisticados, al igual que de equipos que tienen la capacidad de procesar una gran cantidad de pruebas de laboratorio clínico.

Dentro de los equipos médicos más importantes tenemos:

ECOGRAFO SA 9900
ECOGRAFO SA 8000 EX
TOMOGRAFO
MAMOGRAFO
DENSITOMETRO
PANORAMICO DENTAL
EQUIPO DE RAYOS X
PROCESADORA RAYOS X
VIDEOENDOSCOPIO
VIDEOCOLPOSCOPIO
EQUIPOS DE EMERGENCIA
E.E.G.
AUDIOMETRO
NOMBRE DEL EQUIPO
DEFIBRILADOR
MONITOR
OXIMETRO DE DEDO
ESTERILIZADOR
AUTOCLAVE
CARDIOGRAFO I
CARDIOGRAFO II
SUCCIONES
SUCCIONES
ELECTROCAUTERIO

ELECTROCAUTERIO
EQUIPOS DE LABORATORIO CLINICO
CENTRIFUGA
CENTRIFUGA
SPECTOFOTOMETRO
BAÑO MARIA
MICROSCOPIOS
MICROSCOPIOS
MICROSCOPIOS
AGITADOR
AGITADOR
AGITADOR
AGITADOR
MICROCENTRIFUGA
CENTRIFUGA DE 8 TUBOS
ESTERILIZADOR GRANDE
ESTERILIZADOR PEQUEÑO
EQUIPOS DE TERAPIA
MAGNETO PORTATIL
ONDA CORTA
ULTRASONIDO
ULTRASONIDO INTELEC
ELECTRESTIMULADOR
ELECTROESTIMULADOR
FOTOTERAPIA
LASER

Connotación Gerencial

Ecuasanitas S.A. tiene muy en cuenta que la mejor forma de dar un servicio es adquiriendo lo mejor, por tal razón la empresa no debe escatimar en gastos en la adquisición de equipos de ultima tecnología, esto representa una **oportunidad**, debido a que de esta manera puede obtener la confianza y preferencia del cliente frente a la competencia.

2.1.1.6 FACTOR AMBIENTAL

La inquietud sobre los desechos peligrosos como uno de los principales problemas ambientales y sociales, surgió durante los años 70 como resultado de una mayor toma de conciencia con respecto al daño que estos desechos tienen sobre el ser humano. El inadecuado manejo, incluida la generación, manipulación, inadecuada segregación y la carencia de tecnologías para su tratamiento y disposición final, hacen que estos desechos constituyan un riesgo para la salud¹⁵.

En Ecuasanitas Centro Médico El Batán se han diseñado dos tipos de fundas para la recolección de desechos para la preservación del medio ambiente.

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

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

El cuidado del medio ambiente para Ecuasanitas Centro Médico El Batán es muy importante, por medio de colores distintivos de las fundas de basura se puede evitar infecciones a las personas.

Connotación Gerencial

De acuerdo a las normas que se han estipulado para el manejo de desechos hospitalarios, Ecuasanitas Centro Médico El Batán, debe siempre tener en cuenta las normas de control de desechos, ya que si por alguna circunstancia llegara a tener inconvenientes con el manejo de estos residuos representaría una **amenaza** ya que tendría problemas con organismos que podrían influenciar de manera negativa la imagen de la empresa.

2.1.1.2.-MICRO AMBIENTE

2.1.1.1. PROVEEDORES

Ecuasanitas Centro Médico El Batán para abastecer de equipos de computación, suministros de oficina, papelería con una cartera de proveedores la cual se detalla a continuación:

¹⁵ (Villena *et al.*, 1994; Monge, 1997; Acurio *et al.*, 1998)

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

Para analizar, las algunas características se realizó una encuesta a 14 proveedores, los cuales fueron seleccionados de acuerdo al tipo de servicio que brinda a Ecuasanitas, de los cuales obtuvimos la siguiente información:

2. ¿Durante cuánto tiempo ha sido proveedor de Ecuasanitas?

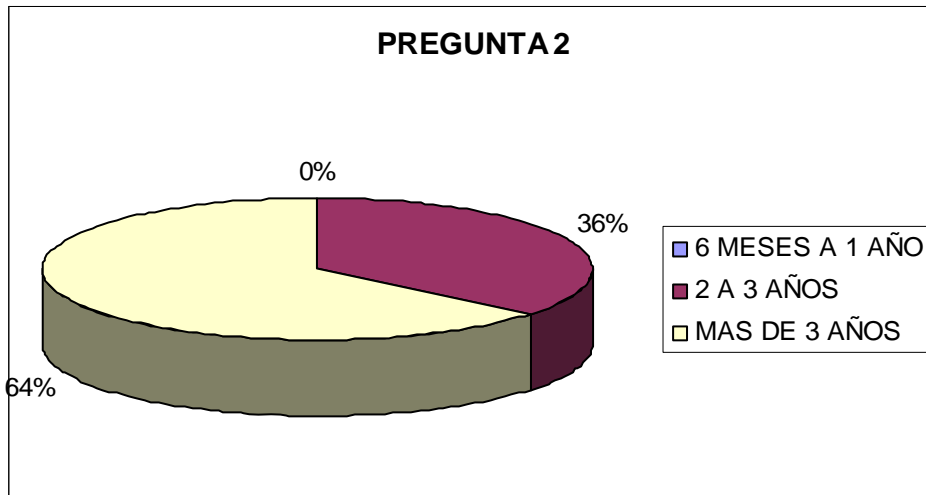


Figura Nº 21
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 64% de los proveedores encuestados han brindado sus servicios por más de más de tres años, lo cual se considera una **oportunidad**, debido a que al tener tanto un proveedor, se asegura fidelidad.

3. A su criterio, indique ¿Cómo considera los precios de los productos que brinda a la empresa Ecuasanitas?

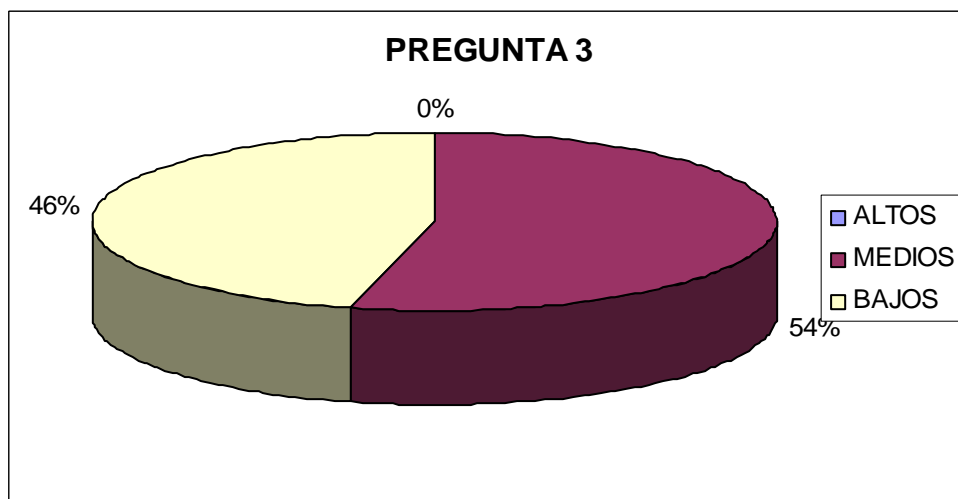


Figura Nº 22

Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 54% de los encuestados opina que los precios no son ni tan altos, ni tan bajos, lo cual representa una **oportunidad**, ya que disminuye el gasto y con ello se puede mantener precios más competitivos.

El 46% de los proveedores piensan que sus precios son bajos, lo cual representa una **amenaza** para la empresa, ya que en cualquier momento podrían estos proveedores subir de repente los precios aduciendo que los precios son muy bajos y que están perdiendo en vez de ganar.

4. ¿Cuál es la forma de pago que tiene la empresa Ecuasanitas?

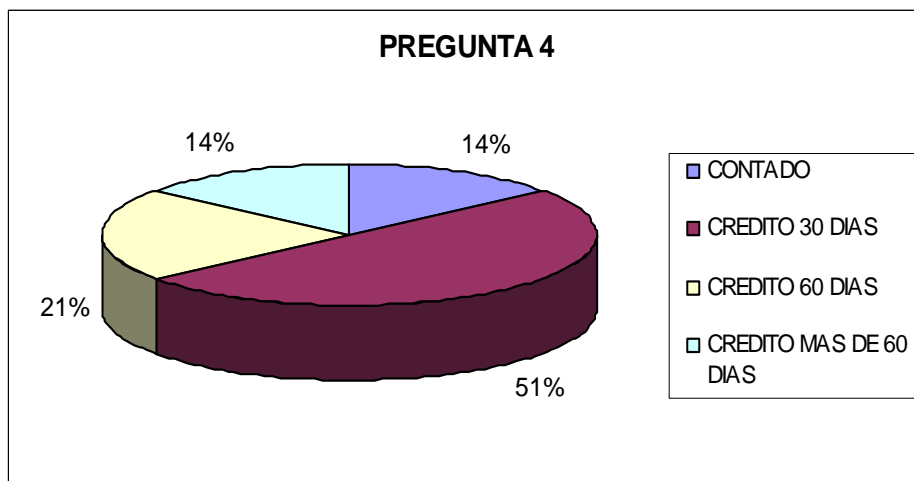


Figura Nº 23

Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

Al tener con el proveedor créditos, representa una **oportunidad** ya que de esta manera se posee más tiempo para realizar sus pagos y así de esta manera pueda cumplir a tiempo con sus deudas.

El porcentaje de proveedores que trabajan con crédito a 60 días no es representativo, con lo cual la empresa debe cumplir con sus obligaciones mes a mes, con lo cual pone en riesgo

su liquidez, al no tener periodos más extensos con sus proveedores. Por lo cual se considera una **amenaza**.

5. ¿Ecuasanitas es puntual en sus pagos?

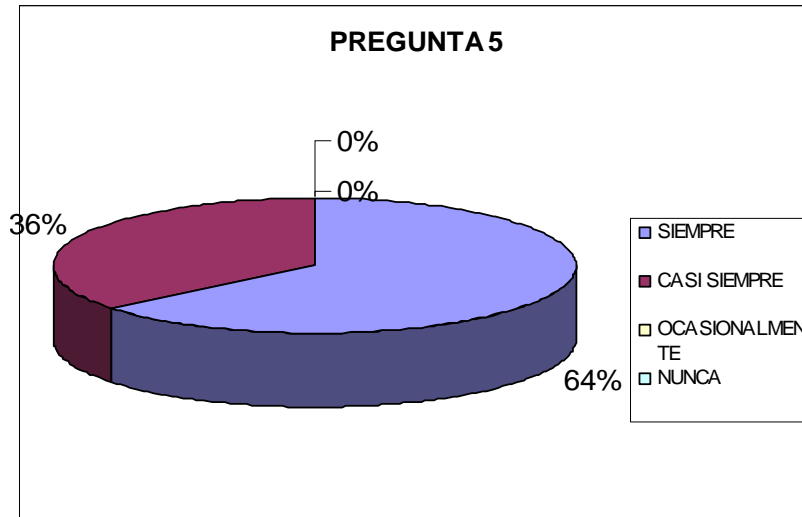


Figura Nº 24
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 64% de los encuestados certifica que la empresa es puntual con sus pagos, lo cual representa una **oportunidad** ya que de esta manera está generando fidelidad en el proveedor, con lo cual conlleva que siempre den preferencia en atención.

6. ¿Al momento de establecer los precios se realiza una negociación previa con la empresa?

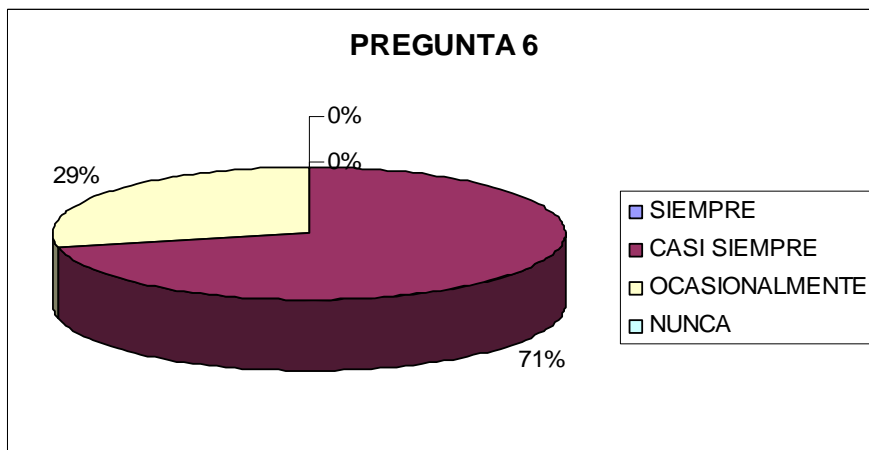


Figura Nº 25
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 71% de los encuestados afirman que casi siempre existe una negociación con la empresa, lo cual es una **oportunidad** para la empresa debido a que demuestra que existe una buena comunicación con el proveedor.

7. ¿Los productos que le ofrece a la empresa Ecuasanitas de qué FORMA son entregados?

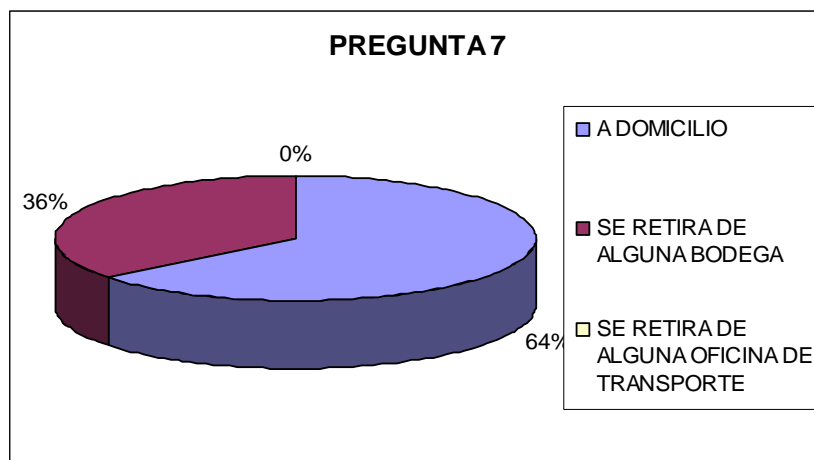


Figura Nº 26
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 64% se lo realiza mediante servicio a domicilio, lo cual representa una **oportunidad**, debido a que se disminuye los costos de transporte.

8. ¿Ha utilizado en alguna ocasión los servicios de Ecuasanitas?

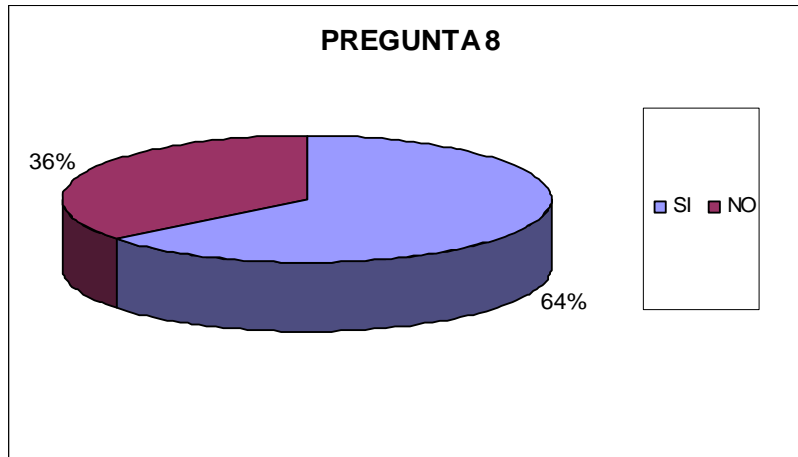


Figura Nº 27

Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 64% de los proveedores se encuentran afiliados a Ecuasanitas, lo cual representa una **oportunidad** ya que de esta manera se establece un vínculo de fidelidad con el proveedor.

9. Recomendaría a alguien los servicios de Ecuasanitas?

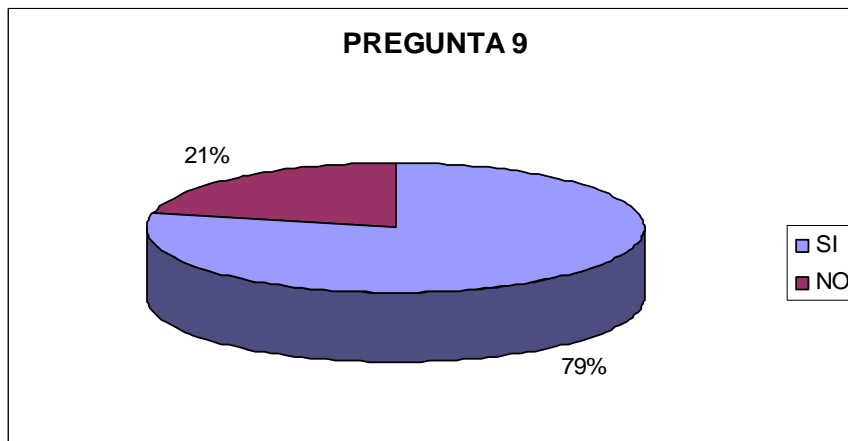


Figura Nº 28

Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 79% de los encuestados estarían dispuestos a recomendar los servicios de Ecuasanitas, lo cual representa una **oportunidad**, ya que se podrían establecer alianzas las cuales permitan captar un mayor número de usuarios.

2.1.1.2 CLIENTES

Actualmente Ecuasantas posee alrededor de 80.000 usuarios a nivel nacional, los cuales se encuentran divididos de la siguiente manera:

LUGAR	NUMERO USUARIOS	PORCENTAJE
QUITO	45000	56,3%
GUAYAQUIL	26000	32,5%
AMBATO	600	0,8%
ESMERALDAS	1300	1,6%
SANTO DOMINGO	1000	1,3%
IBARRA	1300	1,6%
CUENCA	1800	2,3%
RIOBAMBA	1100	1,4%
MANTA	1200	1,5%
PORTOVIEJO	700	0,9%
	80000	100%

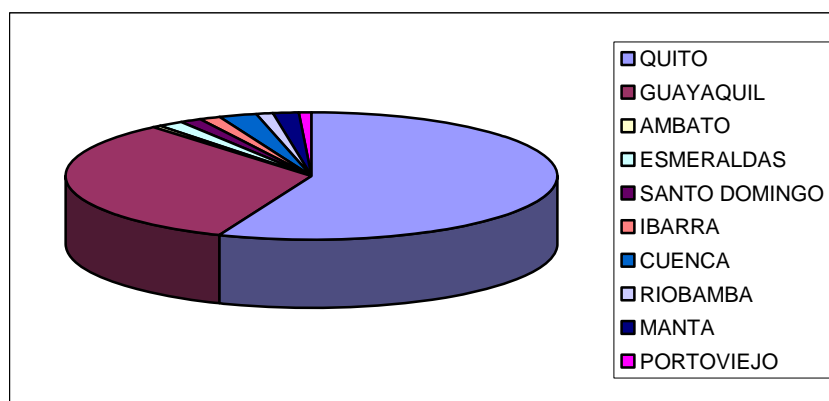


Figura Nº 29
Elaborado por: El Autor

Cabe indicar que estos valores son aproximados debido a que la empresa considera que es información confidencial y que no desean que se conozca con exactitud.

Ecuasanitas Centro Médico El Batán, está involucrado obviamente con Quito, pero según información obtenida nos indica que la mayoría de usuarios de la ciudad de Quito pertenecen al norte de Quito, que es donde específicamente se ubica el Centro Médico El Batán, por tal razón podemos decir que un 75 por ciento de usuarios de Quito se atenderían en Centro Médico El Batán, aunque debemos considerar que esos usuarios son compartidos con el Centro Médico La Carolina que también se ubica en el norte de Quito.

La cartera de clientes de Ecuasanitas está compuesta en su mayoría por contratos individuales, pero la nueva tendencia de la empresa es tratar de acaparar contratos con empresas que son denominados corporativos.

A continuación se detalla algunos contratos corporativos:

- CONARTEL
- CONSEP
- FERROTORRE
- SUPTTEL
- ALFASEGUROS
- UNIVERSIDA DEL PACIFICO
- DEFENCE SYSTEMS
- MINISTERIO DE GOBIERNO
- CONSEJO PROVINCIAL
- PETROLEOS Y SERVICIOS
- ECUAVISA
- TAME
- CONELEC
- CORDIALSA
- AGIP DEL ECUADOR
- INNFA

CLIENTES ACTUALES

Ecuasanitas posee una cartera de clientes muy amplia, debido a su ubicación a nivel nacional y obviamente por su gestión, lo cual según datos informativos existe un número aproximado de 80.000 usuarios a nivel nacional, para nuestro estudio hemos identificado a la ciudad de Quito (Sector Norte) como nuestro sector de análisis.

Según datos informativos de la empresa, durante el mes de abril se registraron aproximadamente 9000 revisiones médicas en el norte de Quito, dato que lo hemos

considerado como población debido a que en el sector norte es donde opera el Centro Médico de estudio.

TAMAÑO DE MUESTRA

Como ya mencionamos anteriormente se ha identificado la población a la cual estará dirigida nuestra investigación, mediante la aplicación de una encuesta, la cual ayudará a identificar el grado de satisfacción que tiene el cliente.

Se determinará un tamaño adecuado de muestra para la aplicación de encuestas, por lo cual se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p * q}{\left(\frac{e^2}{z^2} + \frac{p * q}{N} \right)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de Confianza (expresado en desviación estándar)

p = Probabilidad de ocurrencia del evento

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

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

N = Población Total

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

DATOS:

Z = 1,96 (Nivel de confianza del 95%)

p = 90%

q = 10%

e = 5%

N = 9000

CALCULO

$$n = \left(\frac{0.9 * 0.1}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.9 * 0.1}{9000}} \right)$$

$$n = 136.2 \approx 136$$

Como resultado obtuvimos que para nuestro estudio se deba realizar 136 encuestas, en el norte de Quito, las cuales serán realizadas en la Matriz de Ecuasantas y en el Centro Médico.

EL modelo de la encuesta la podemos observar en los cuadros de Anexos.

A continuación realizaremos un análisis de los resultados obtenidos de la encuesta.

1. Que tipo de plan posee en Ecuasantas

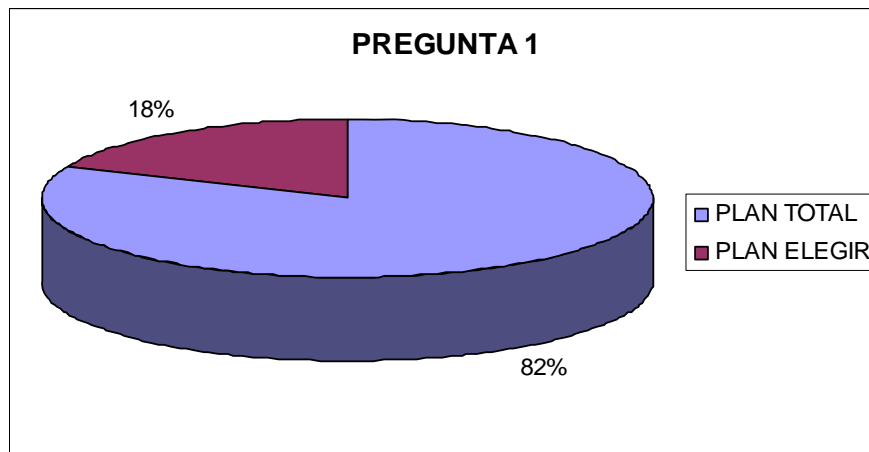


Figura N° 30
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 82% de las personas encuestadas prefieren el plan total, lo cual representa una **oportunidad**, debido a que con la naturaleza de este plan los ingresos son mayores para la empresa.

A penas el 18% de los encuestados prefieren el Plan elegir, lo cual representa una **amenaza** para la empresa ya que falta promoción de este producto.

2. Ha utilizado los servicios de los Centros Médicos de Ecuasanitas

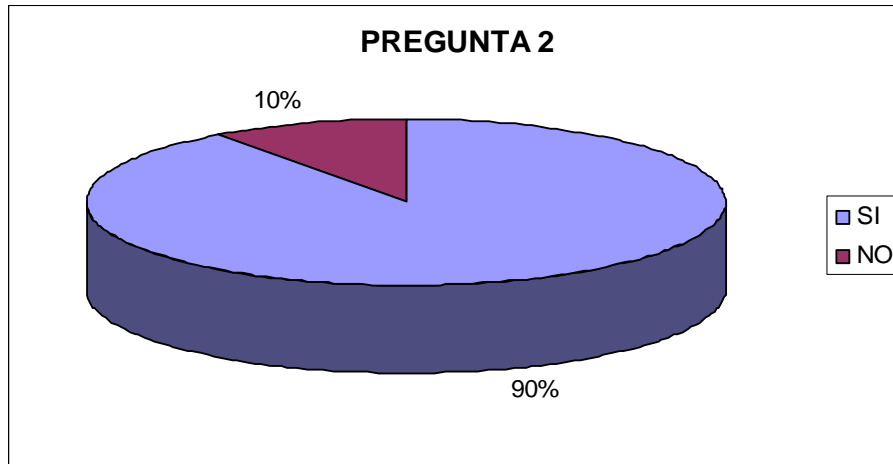


Figura Nº 31
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 90% de los encuestados ha utilizado los servicios de los Centros Médicos, lo cual es una **oportunidad**, debido a que demuestra el nivel de preferencia que tiene el Centro Médico por los clientes, es decir la gente en muchas ocasiones prefiere atenderse en el Centro Médico.

3. Valore el grado de satisfacción en cuanto a la atención brindada en los Centros Médicos de Ecuasanitas.

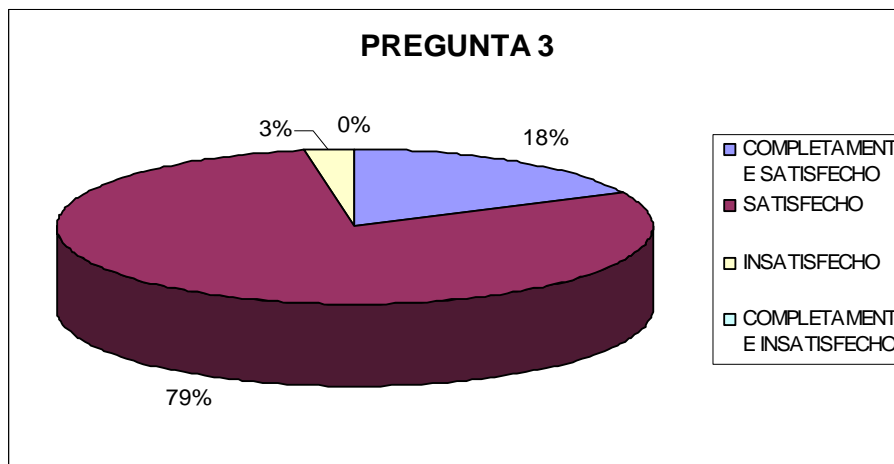


Figura Nº 32
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 79% de las personas encuestadas, se encuentran satisfechas con la atención y un 18% se encuentran completamente satisfechos con la atención, lo cual es una **oportunidad** para la empresa, debido a que la mayoría de las personas se encuentran a gusto con el servicio, aunque lo ideal sería que los usuarios estén completamente satisfechos.

4. Califique el grado de satisfacción del 1 al 5 con cada uno de los siguientes factores en la atención de los Prestadores Médicos de los Centros Médicos de Ecuasanitas

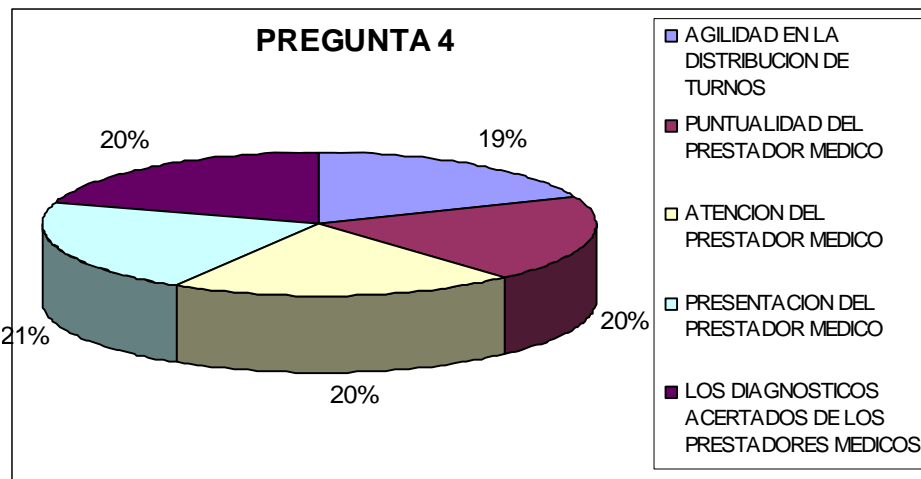


Figura Nº 33
 Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

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

AGILIDAD EN LA DISTRIBUCION DE TURNOS	PUNTUALIDAD DEL PRESTADOR MEDICO	ATENCION DEL PRESTADOR MEDICO	PRESENTACION DEL PRESTADOR MEDICO	LOS DIAGNOSTICOS ACERTADOS DE LOS PRESTADORES MEDICOS
419	442	454	482	450
3,71	3,91	4,02	4,27	3,98

Como podemos observar tanto en la gráfica, como en el cuadro resumen, realmente la calificación que se les da a la atención de los Prestadores es buena, todos están sobre

la media lo cual es una **oportunidad** para la empresa ya que, aunque los Prestadores no tengan dependencia directa con Ecuasanitas, existe un respeto por las normas y procedimientos de la empresa, lo cual ayuda a tener una buena imagen ante el usuario.

La agilidad en la distribución de los turnos a pesar de tener una calificación por encima de la media, no significa que esta parte del proceso esté bien, por lo cual representa una **amenaza**, ya que existen quejas por parte de los pacientes sobre el tiempo de espera en la asignación de turnos.

5. Cree Usted que las instalaciones de los Centros Médicos Ecuasanitas son adecuadas para su atención

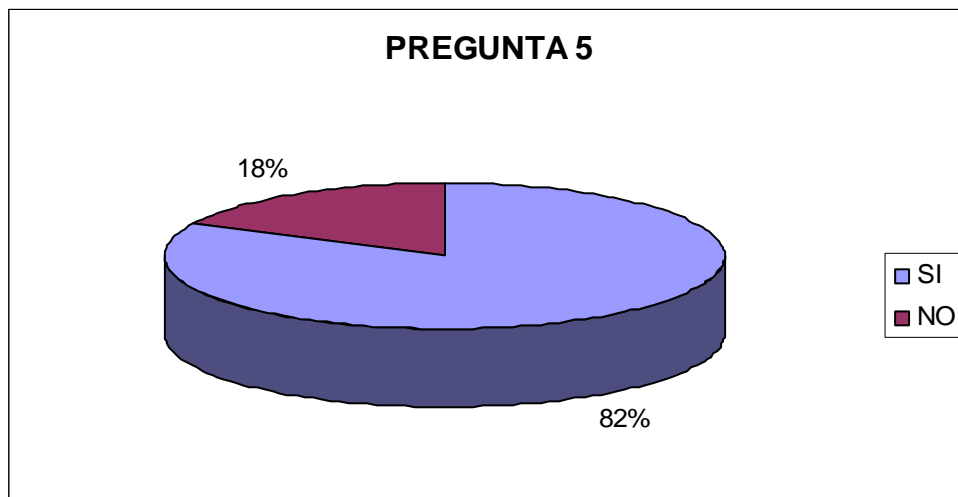


Figura Nº 34
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

EL 82% de los usuarios encuestados están conformes con las instalaciones del Centro Médico, lo cual es una **oportunidad** para la empresa, debido a que refleja el nivel de conformidad que tienen los usuarios con respecto a las instalaciones.

6. Esta conforme con el tiempo de espera en los servicios de los Centros Médicos de Ecuasanitas

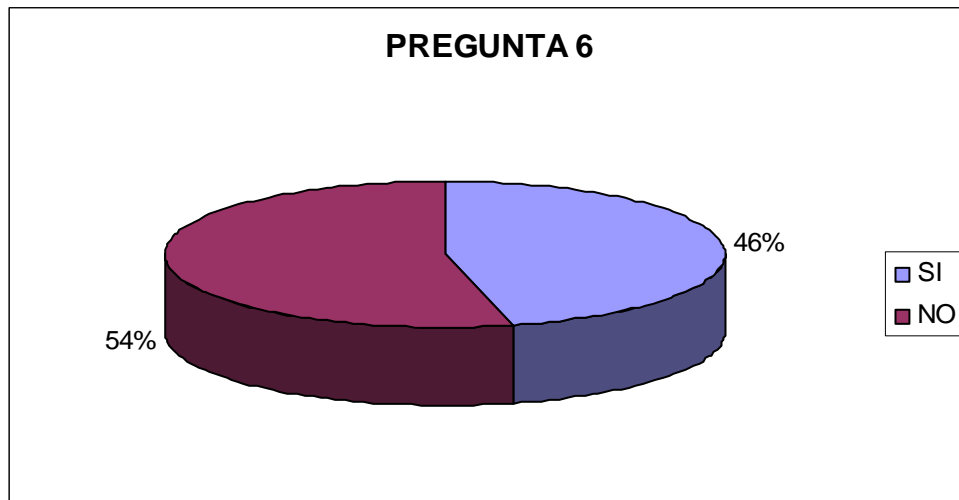


Figura Nº 35
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 54% no está de acuerdo con el tiempo de espera en el Centro Médico, lo cual representa una **amenaza** para la empresa, ya que nos indica que la mayoría de personas se quejan del tiempo de espera, inclusive comparando con la atención del servicio público.

7. Esta usted de acuerdo con el precio de los planes que ofrece Ecuasanitas.

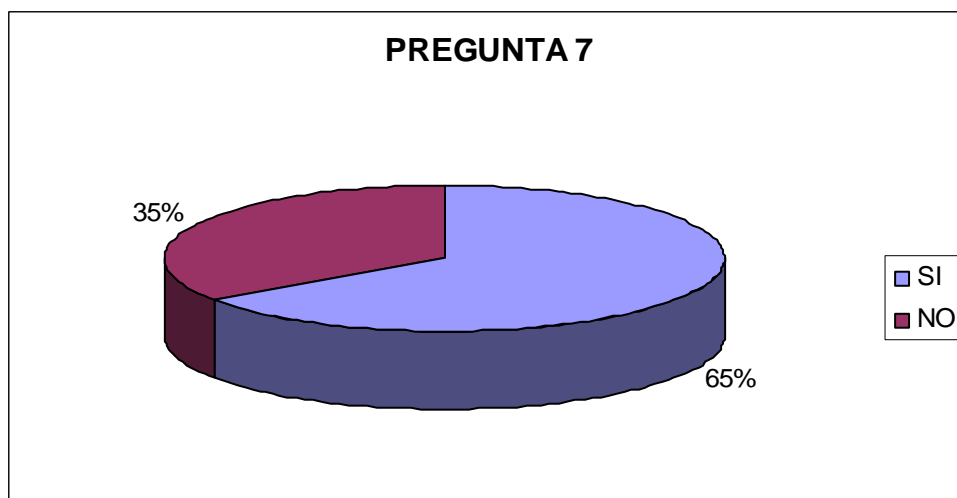


Figura Nº 36
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 65% de las personas encuestados están de acuerdo con los precios de los planes, lo cual es una **oportunidad**, cuando se consulta a una persona en muy pocas ocasiones esta adecuado con lo que paga, por lo general a todos nos gusta pagar lo menos posible, pero en este caso podemos ver que a la gente le parece adecuado el precio de Ecuasanitas.

De los encuestados el 35% no están de acuerdo con los precios, por lo cual representa una **amenaza** para la empresa ya que podrían en algún momento desafiliarse por una mejor propuesta.

8. Escoja cuales serian los medios por los cuales a usted mas le gustaría recibir la información acerca de los servicios y beneficios de Ecuasanitas.

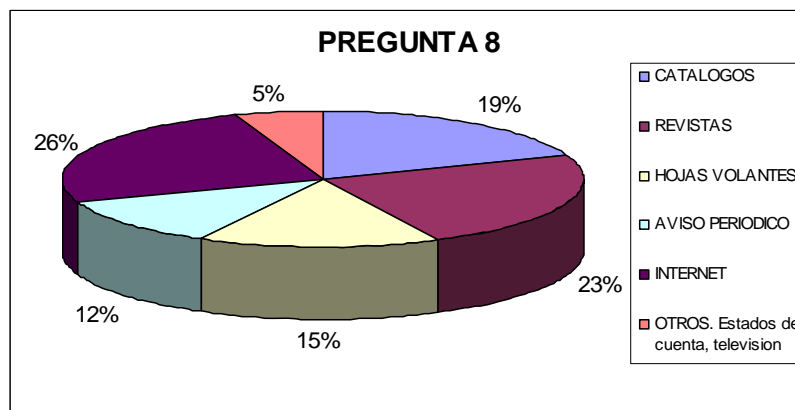


Figura Nº 37
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

A la mayoría de personas le gustaría recibir la información mediante el Internet y revistas, lo cual es una **oportunidad** para la empresa, debido a que con lo que respecta a la revistas actualmente la empresa está elaborando una por lo cual indica que existe un nivel de preocupación por parte de la empresa, y con lo que se refiere a Internet es el medio más económico y optimo para la publicidad, con lo cual puede llegar a más gente.

9. **Escoja 5 opciones de acuerdo al grado de importancia que Usted considera que deben ser los factores que determinan su satisfacción en el servicio que brindan los Centros Médicos de Ecuasantitas.**

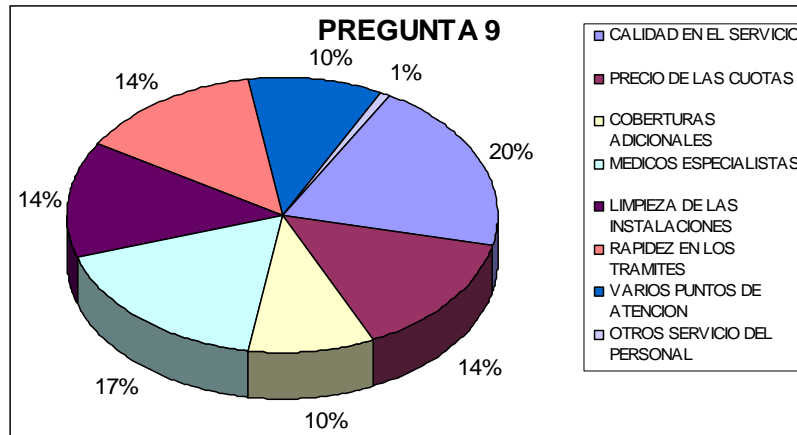


Figura Nº 38

Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

Las cinco opciones que más les interesan a las personas son:

1. Calidad en el servicio con un 20%
2. Médicos especialistas con un 17%
3. Precio de las cuotas con un 14%
4. Rapidez en los trámites con un 14%
5. Limpieza de las instalaciones con un 14%.

Estas opciones representan para la empresa una **oportunidad**, debido a que la empresa posee estas características de servicio, y además lo importante de esta información es que le indica en que aspectos puede seguir mejorando, calidad en el servicio.

CLIENTES POTENCIALES

Para determinar el grado de aceptación que tiene el servicio de medicina prepagada en el mercado, realizamos encuestas de los cuales encontramos los siguientes datos:

1. Conoce Usted de que se trata el servicio de medicina prepagada.

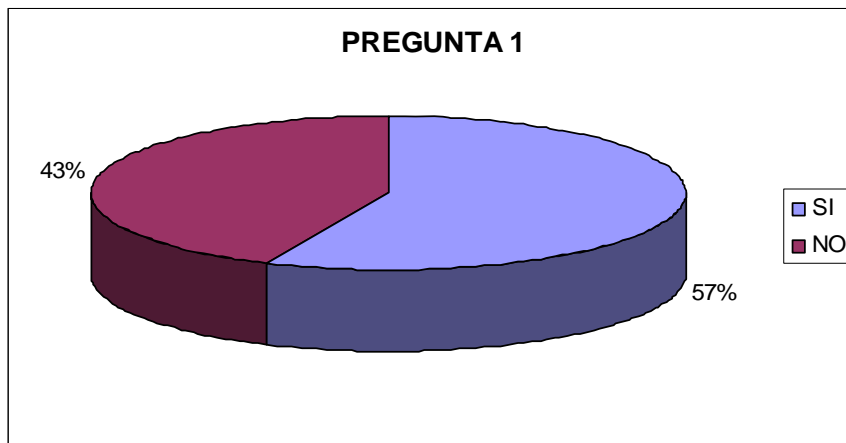


Figura N° 39
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 57% de las personas encuestadas conocen las características de los que es medicina prepagada, lo cual representa una **oportunidad** para la empresa ya que hay mayor oportunidad de que las personas o clientes potenciales se afilien a Ecuasanitas por que pueden identificar los beneficios adicionales que brinda frente a la competencia.

2. Le interesaría conocer sobre los beneficios del servicio de medicina prepagada.

En la pregunta numero 1, 13 encuestados respondieron que no y de los cuales tampoco les interesa conocer los beneficios, por tal razón presentamos la siguiente gráfica:

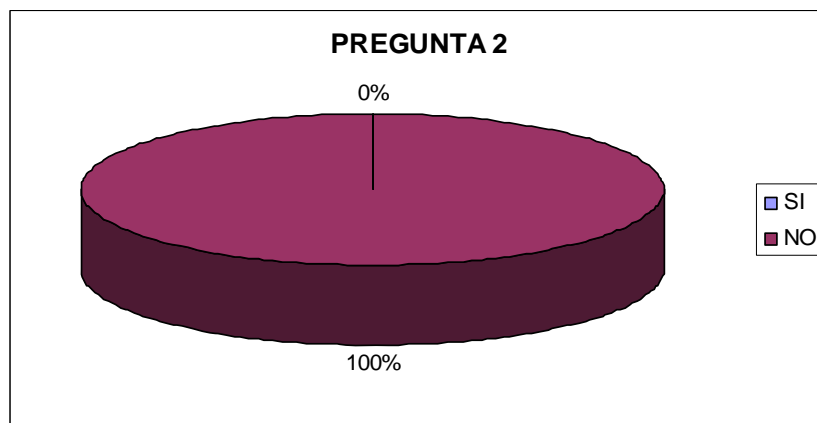


Figura N° 40
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

A pesar de ser una muestra es bastante representativa, si hacemos énfasis un poco en la pregunta 1 podemos ver que el 43% de las personas no conoce de que se trata la medicina prepagada, y de ese 43% a nadie le interesa conocer sobre la medicina prepagada, por lo cual se considera una **amenaza** ya que el porcentaje de personas que no le interesa la medicina prepagada es considerable, con lo cual se disminuye el numero de clientes potenciales.

3. Ha utilizado el servicio de medicina prepagada alguna vez

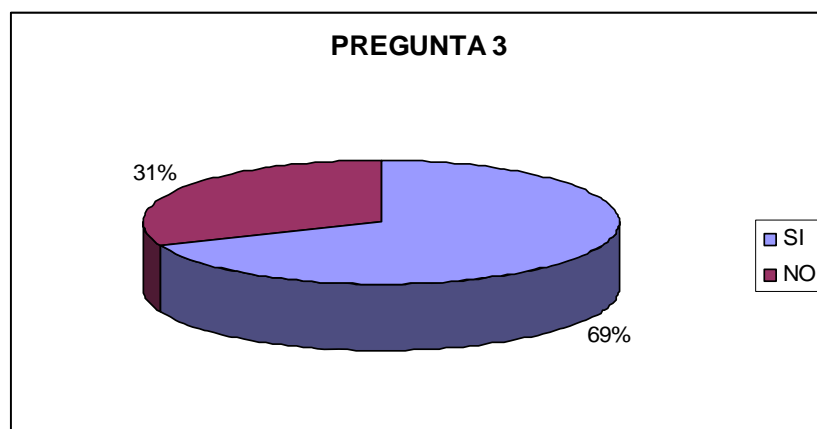


Figura Nº 41

Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 69% de personas encuestadas han utilizado el servicio de medicina prepagada, lo cual se convierte en una **oportunidad** para la empresa ya que una vez utilizado el servicio siempre buscará otro proveedor del servicio de medicina prepagada, ya que se ha convertido en una necesidad.

4. Actualmente tiene contratado el servicio de medicina prepagada

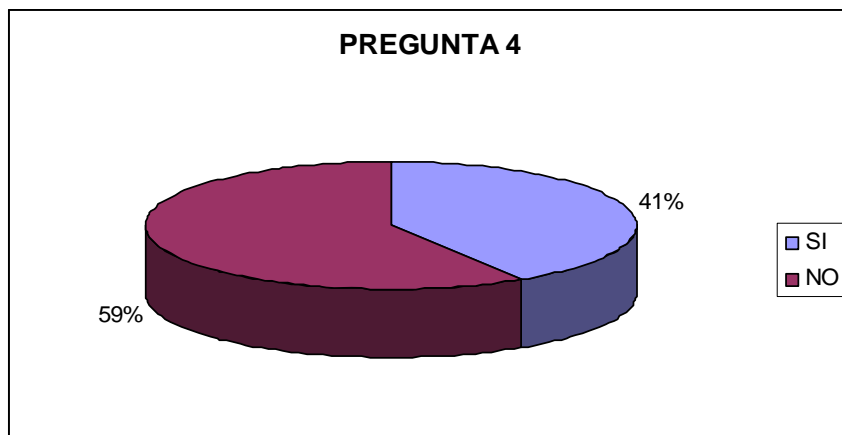


Figura Nº 42
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 59% no tiene el servicio de medicina prepagada, por lo cual representa una **oportunidad**, ya que significa que podrían ser futuros clientes.

5. La calificación que pondría al servicio de la empresa que ha contratado es:

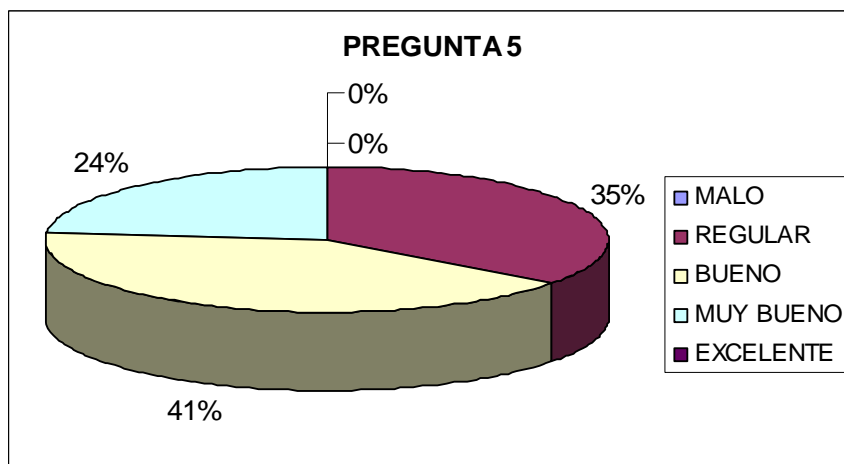


Figura Nº 43
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

La mayoría de personas es decir el 41% de los encuestados encuentran que el servicio contratado es bueno, pero 35% es regular, lo cual se podría considerar como una **oportunidad**, ya que estas personas de seguro estarán buscando una empresa que si les satisfaga y ahí es donde se puede obtener ventaja sobre la competencia.

6. Está conforme con el precio que paga por el servicio de medicina prepagada

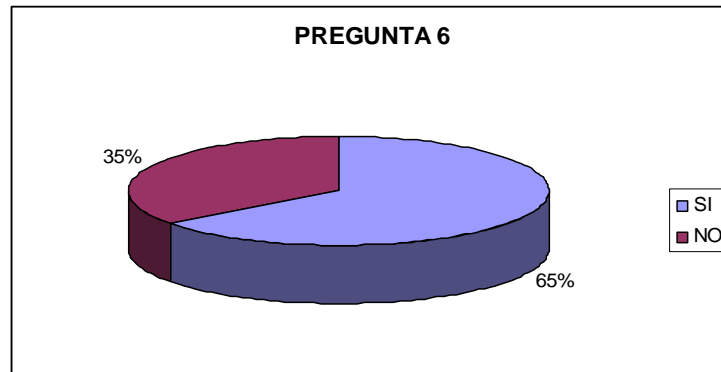


Figura Nº 44
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 65% de los encuestados están conformes con los precios que pagan, lo cual representa una **amenaza** ya que como sabemos la cultura del consumidor que existe en nuestra sociedad, se basa en precios más no en servicios, es decir la gente se conforma con pagar menos aunque el servicio o la atención no sea la mejor.

7. De las siguientes compañías cual escogería Ud. para utilizar los servicios de medicina prepagada

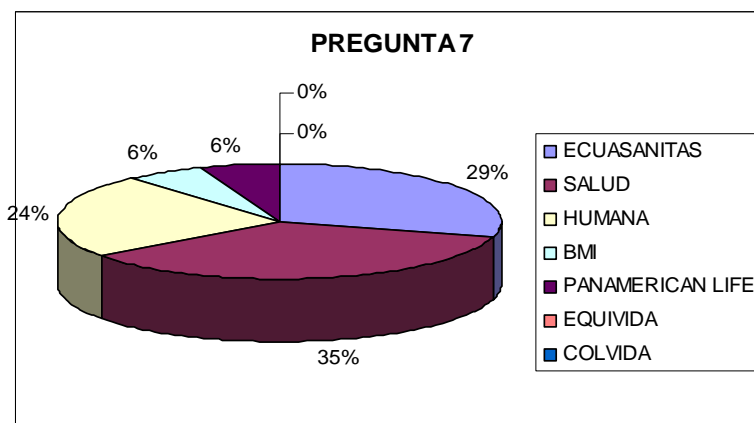


Figura Nº 45
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 35% de los encuestados ha seleccionado a Salud, lo cual se convierte en una **amenaza** ya que en el mercado la marca de Salud se encuentra mejor posesionada que la de Ecuasanitas.

Ecuasantitas a pesar de no ser la empresa más conocida en el mercado, tiene un porcentaje considerable, lo cual representa una **oportunidad** ya que la empresa podría mejorar su imagen y tener una mejor identidad con los clientes potenciales.

8. De acuerdo al grado de importancia que Ud. crea conveniente señale que considera más relevante para lograr su satisfacción en el servicio de medicina prepagada.

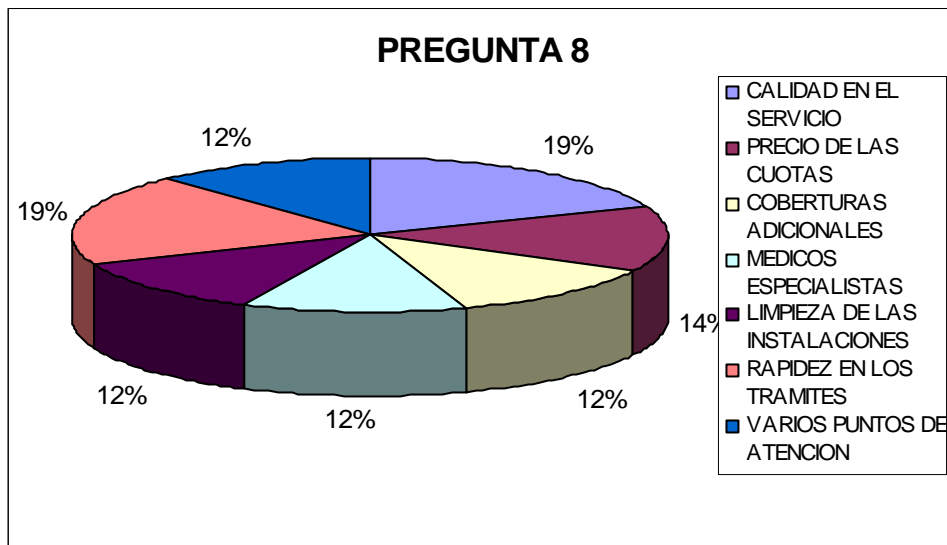


Figura Nº 46
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

La gente prefiere la rapidez en los servicios y la calidad en el servicio, lo cual representa una **amenaza**, ya que en la empresa al momento de la atención se debe cumplir procedimiento que hace que los trámites sean un poco lentos.

9. Conoce usted el servicio que presta Ecuasanitas

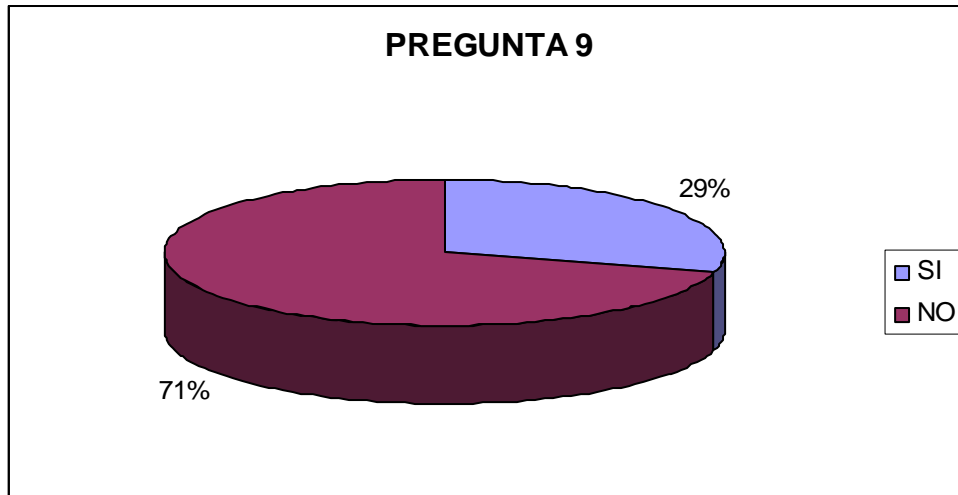


Figura Nº 47
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 71% de los encuestados no conocen el servicio de que presta Ecuasanitas, lo cual representa una **amenaza** para la empresa, debido a que se ratifica que la marca de Ecuasanitas no está posicionada en el mercado.

10. De que forma se entero de los servicios que presta Ecuasanitas

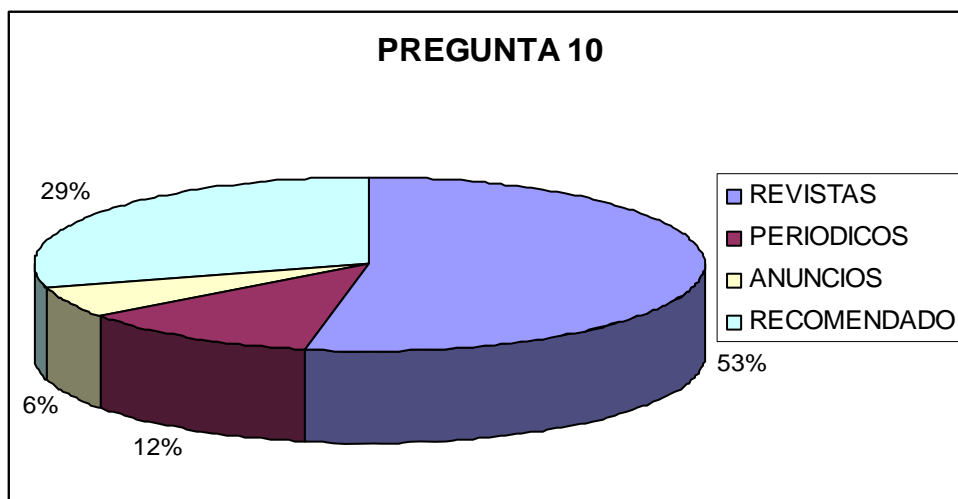


Figura Nº 48
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 53% de los encuestados conocen a Ecuasanitas debido a las revistas y el 29% por recomendaciones, por lo cual se identifica una **oportunidad**, ya que los clientes actuales están conformes con el servicio y recomiendan el servicio de Ecuasanitas, y así se puede ir generando una cadena con la cual se puede ir conociendo y posesionando la marca Ecuasanitas.

11. Estaría Ud. dispuesto a contratar los servicios que presta Ecuasanitas?

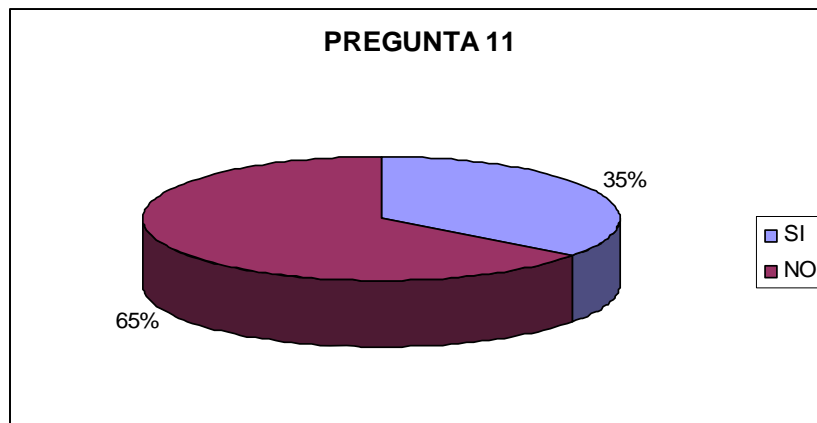


Figura N° 49
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El 36% de los encuestados si contratarían Ecuasanitas, lo cual representa una **amenaza**, debido a que no hay una preferencia bien marcada por Ecuasanitas.

12. Cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio que presta Ecuasanitas?

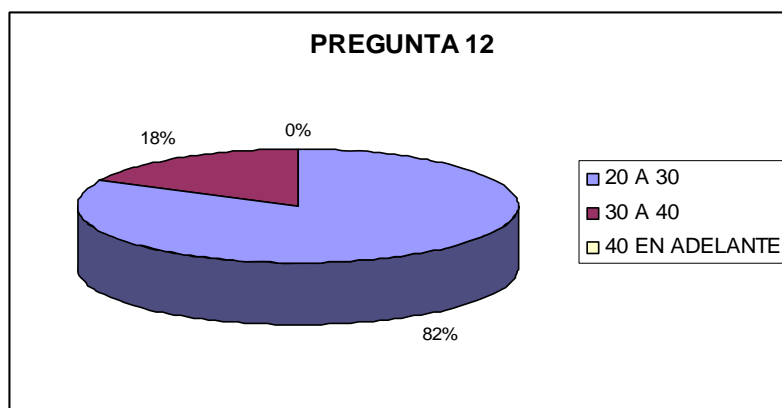


Figura N° 50
Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

EL 82% de los encuestados están dispuestos a pagar de 20 a 30 dólares, lo cual representa una **oportunidad** para la empresa, debido a que los precios actuales oscilan en ese rango.

2.1.2.3 COMPETENCIA

Con referencia a la competencia según información obtenida los competidores más fuertes de Ecuasanitas son Salud y Humana. Salud apertura hace 13 años tenía 33000 afiliados. Todo gracias a uno de los brokers más grandes del país, Tecniseguros el cual le pasó sus clientes pues ambas compañías pertenece al mismo grupo corporativo.

Salud figura en el puesto 144 entre las 400 empresas más rentables del país. Ecuasanitas le sigue en el 342. Aparte de ellas, no hay otras compañías de medicina prepagada o de seguros que se incluyan en la lista.

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes potenciales, se logró obtener información la cual nos indica cuales son las empresas que se encuentran en la preferencia de las personas.

¿De las siguientes compañías cual escogería Ud. para utilizar los servicios de medicina prepagada?

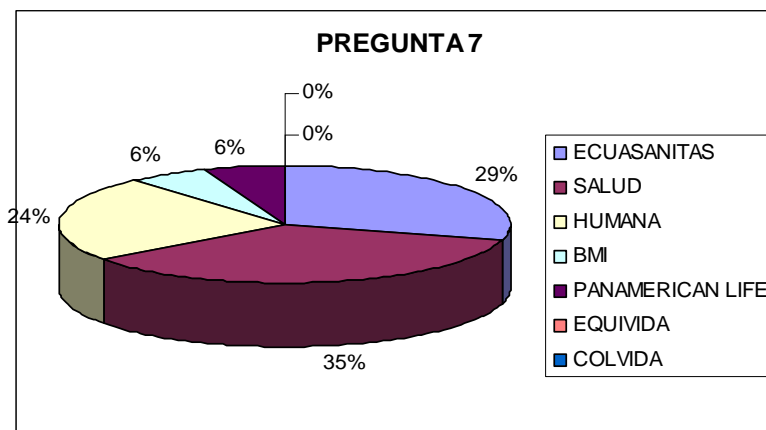


Figura N° 51

Elaborado por: El Autor

De la encuesta desarrollada, esta pregunta se pudo obtener que:

- La mayoría de personas escogerían a Salud
- La segunda opción sería Ecuasanitas
- Y en tercera opción a Humana

Connotación Gerencial

En el mercado Salud a pesar de no poseer Centros Médicos, precios más elevados, menores puntos de atención que Ecuasanitas, posee una mayor identificación de su marca en el mercado, lo cual representa una **amenaza** para Ecuasanitas, porque la competencia le quita preferencia de potenciales clientes en el mercado.

2.2 ANALISIS INTERNO

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

INVESTIGACION

Ecuasanitas Centro Médico El Batan no realiza un estudio de necesidades de los clientes, con lo cual se hace casi imposible planificar, es decir conocemos que uno de los inconvenientes más grandes que existe es el numero excesivo de usuarios que asisten para la atención, y físicamente a pesar de sus modernas instalaciones, hay días en los cuales no se abastece.

Connotación Gerencial

Al no conocer las preferencias de los clientes, no se puede dar un servicio adecuado, por tal razón no se puede planificar y menos aun establecer estrategias adecuadas. Esto se considera como una **debilidad**.

PLANIFICACIÓN

De acuerdo a una conversación con el personal se pudo detectar que el personal no conoce con precisión cuál es la misión y la visión del, tienen cierta información sobre la política de calidad por la certificación de la norma ISSO 9001 – 2000, más no sobre la misión, visión y objetivos de la unidad de negocio.

Tampoco tiene conocimiento del Plan estratégico, por lo general esta información se encuentra a niveles superiores como las Gerencias, pero a niveles operativos no.

Connotación Gerencial

Ecuasanitas Centro Médico El Batan no posee una planificación, ni objetivos claros que ayuden a que cada miembro se identifique con ellos, por lo cual no existe un direccionamiento claro, lo cual representa una **debilidad**.

El personal se está identificando con el Sistema de Gestión de Calidad, de esta manera se genera una cultura de calidad en el personal que mejorará el servicio al cliente, esto representa una **fortaleza**.

ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional que tiene el centro médico es vertical, como podemos observar en la siguiente figura:

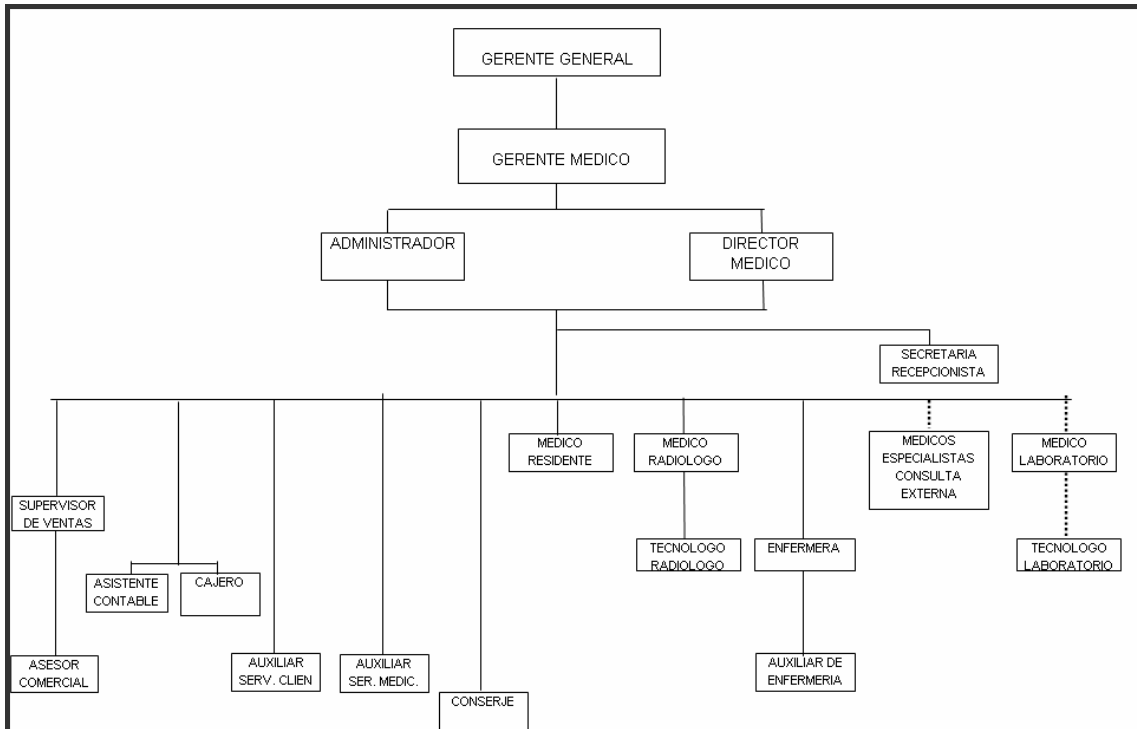


Figura Nº 52

Fuente: Manual de Procedimientos Ecuasantas.

La estructura vertical en algunas situaciones ocasiona que las personas no pueden tomar decisiones rápidas y oportunas ya que dependen de la autorización de un jefe inmediato.

Connotación Gerencial

La falta de empoderamiento puede generar malestar en el cliente debido a que en algunos reclamos o servicios en si, la persona no podrá resolver en ese mismo instante por que necesita la aprobación de un jefe, por tal razón se considera una **debilidad**.

DIRECCIÓN

La administración tiene un liderazgo democrático, siempre enfocado a cumplir con las disposiciones por parte de la Gerencia General, y sobre todo hacer los correctivos necesarios para que se pueda atender correctamente al usuario.

Según lo analizado, la comunicación dentro del Centro Médico es buena, las disposiciones llegan a tiempo y con claridad sin obstruir las actividades del personal, pero la comunicación con la Matriz, no es la adecuada, la comunicación es muy lenta y siempre tiende a alterarse el mensaje original.

Connotación Gerencial

La comunicación de los empleados con los jefes y con los compañeros la califican como satisfactoria dentro del Centro Médico, Esto permite facilitar la comunicación en todos los niveles del centro médico, lo cual sería una **fortaleza**.

La comunicación por parte del Administrador con la oficina Matriz es deficiente, por lo que existen problemas en la identificación de metas y objetivos. Se considera como una **debilidad**.

CONTROL Y EVALUACIÓN

En el centro médico cada tres meses se realizan inventarios en las áreas de Consulta, Imagen y Emergencia con la finalidad de determinar faltantes y/o sobrantes de productos e insumos, al mismo tiempo se revisa si la fecha de caducidad de las medicinas está dentro de los parámetros de utilización.

Con lo que respecta al control de asistencia se lo hace a diario, con lo cual se garantiza el cumplimiento de horarios, todo con la finalidad de poder atender a tiempo al cliente.

Todo el personal cada seis meses es evaluado por sus jefes, estas evaluaciones ayudan a detectar aquellos aspectos que hay que mejorar o felicitar.

Además se realiza un seguimiento diario por medio de arqueos de caja cuando se trata de controlar el buen manejo del dinero en efectivo.

Connotación Gerencial

Para la empresa el Centro Médico es su mejor carta de presentación, con la cual pretende obtener mayor número de clientes, por tal razón el control siempre es riguroso y bien programado, lo cual representa una **fortaleza**.

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

Todos los años se realiza un presupuesto para el Centro Médico, en todas las áreas, ya sea de insumos, sueldos, etc. El cual siempre es implantado a inicios de cada año. Para la elaboración de los presupuestos siempre se trata de considerar varios aspectos que podrían pasar en el transcurso del año.

A Diciembre de 2007, del 100% de la rentabilidad bruta el centro médico alcanzó el 27 %¹⁶. Según información obtenida del departamento financiero al empresa durante el año 2007 alcanzó una liquidez del 88%, se ha realizado un análisis hasta abril del 2008, en donde se detectó que el índice de liquidez es del 92%, lo cual indica el buen nivel financiero que posee la empresa.

Las formas o mecanismos de cobro que posee la empresa es bastante eficiente, debido a que posee varias alternativas que facilitan la forma de pago a los usuarios. Como por ejemplo tenemos:

- Débito bancario.
- Cobro a domicilio
- Pago con tarjetas de crédito y
- Pagos en efectivo.

Connotación Gerencial

La cultura de presupuestar es excelente, gracias a ello no ha existido mayores inconvenientes financieros, debido a que al momento de realizar el presupuesto se realiza una holgura, la cual en ciertas ocasiones ha ayudado a disminuir el costo, y desfinanciar el presupuesto general, por lo cual se considera que es una **fortaleza**, llevar un adecuado control de las finanzas mediante presupuestos.

La empresa posee un buen nivel de liquidez, por tal razón durante el último año, no ha existido ningún cheque protestado, lo cual es una **fortaleza** para la empresa.

2.2.3 CAPACIDAD DE SERVICIO

El producto de Ecuasanitas es el servicio, la forma de medir la capacidad productiva es mediante el número de pacientes o usuarios que han sido atendidos. Mediante información proporcionada por la Gerencia Financiera, existe un promedio de 8000 usuarios mensuales que llegan al Centro Médico para ser atendidos, por lo cual se puede identificar que existe una capacidad adecuada para la atención a los usuarios.

¹⁶ Informe Financiero Diciembre 2007 Centro Médicos Ecuasanitas S.A.

Dentro de los procedimientos de control de la empresa, siempre se encuentra en monitoreo sobre los siguientes aspectos:

- Quejas Y Reclamos Del Cliente
- Medición Satisfacción Al Cliente (Servicios Administrativos)
- Medición Satisfacción Al Cliente (Centros Médicos)
- Medición Satisfacción Al Cliente (Cuadro Medico)

Como parte del servicio existe un proceso de devoluciones a los usuarios, los cuales se tramitan en los siguientes casos:

- Revocatoria inmediata de la solicitud de afiliación por parte del titular
- No aceptación del contrato por parte del titular
- Duplicación y mal cobro de cuotas
- Cobertura adicional duplicada por venta o cobranza; y
- Otros por autorización de la Gerencia General, Gerencia Regional y/o Comité de Excepciones.

CUADRO EXPLICATIVO DEL PROCESO DE DEVOLUCION

En el siguiente cuadro explica cuando se realiza una devolución y el tiempo máximo que se demora en la devolución al cliente.

MOTIVO DE DEVOLUCION	CALCULO DE VALOR A DEVOLVER	TIEMPO MAXIMO PARA RECLAMO
Duplicación y mal cobro de cuotas	Valor de la cuota duplicada o mal cobrada menos gasto médico, si correspondiere.	3 meses después de la duplicación o mal cobro
Revocatoria inmediata de la solicitud de afiliación por parte del titular	Cuota Inicial menos gastos de documentación y gastos de tarjetas de identificación (solo si se generaron) menos 20% por costos administrativos	15 días desde la fecha de afiliación
No aceptación del contrato por parte del titular	Cuota Inicial menos gastos de documentación y gastos de tarjetas de identificación menos 20% por costos administrativos menos valor de la revisión médica menos gasto médico generado, si aplicare.	1 mes después de no firmar el contrato

Para dar un mejor servicio al usuario existen tres formas de cómo el cliente puede pagar su cuota de afiliación:

- **Débito:** Cobro de las cuotas mensuales del contrato por medio de débitos a nuestros clientes de sus cuentas corrientes, ahorros o tarjetas de crédito con bancos y entidades emisoras que mantienen convenio con Ecuasanitas para este efecto.
- **Recaudación a Domicilio:** Cobro de las cuotas mensuales del contrato a través de un recaudador asignado por la compañía.
- **Pago directo en Oficina:** El cliente paga directamente sus cuotas del contrato en nuestras oficinas de acuerdo a lo estipulado en el contrato

RECLAMOS

Se realiza el seguimiento de los reclamos presentados por los clientes con el fin de propiciar una solución a través de las diferentes instancias según corresponda.

Se tramita en un documento llamado “guía de seguimiento reclamo de usuarios” en los siguientes casos:

- Servicios médicos de los prestadores adscritos al cuadro médico de Ecuasanitas y centros médicos de la compañía.
- Autorizaciones de excepción de prestaciones médicas que se encuentran por fuera de las estipuladas en el contrato.
- Autorización de pago de reembolsos no considerados en el contrato.
- Reclamos sobre funcionarios de la empresa.
- Venta realizada por parte de los Asesores Comerciales.
- Desacuerdos por cualquier motivo o términos del contrato.
- Otros según el caso lo amerite.

A continuación se detalla el proceso de servicio al cliente que se maneja en el Centro Médico:

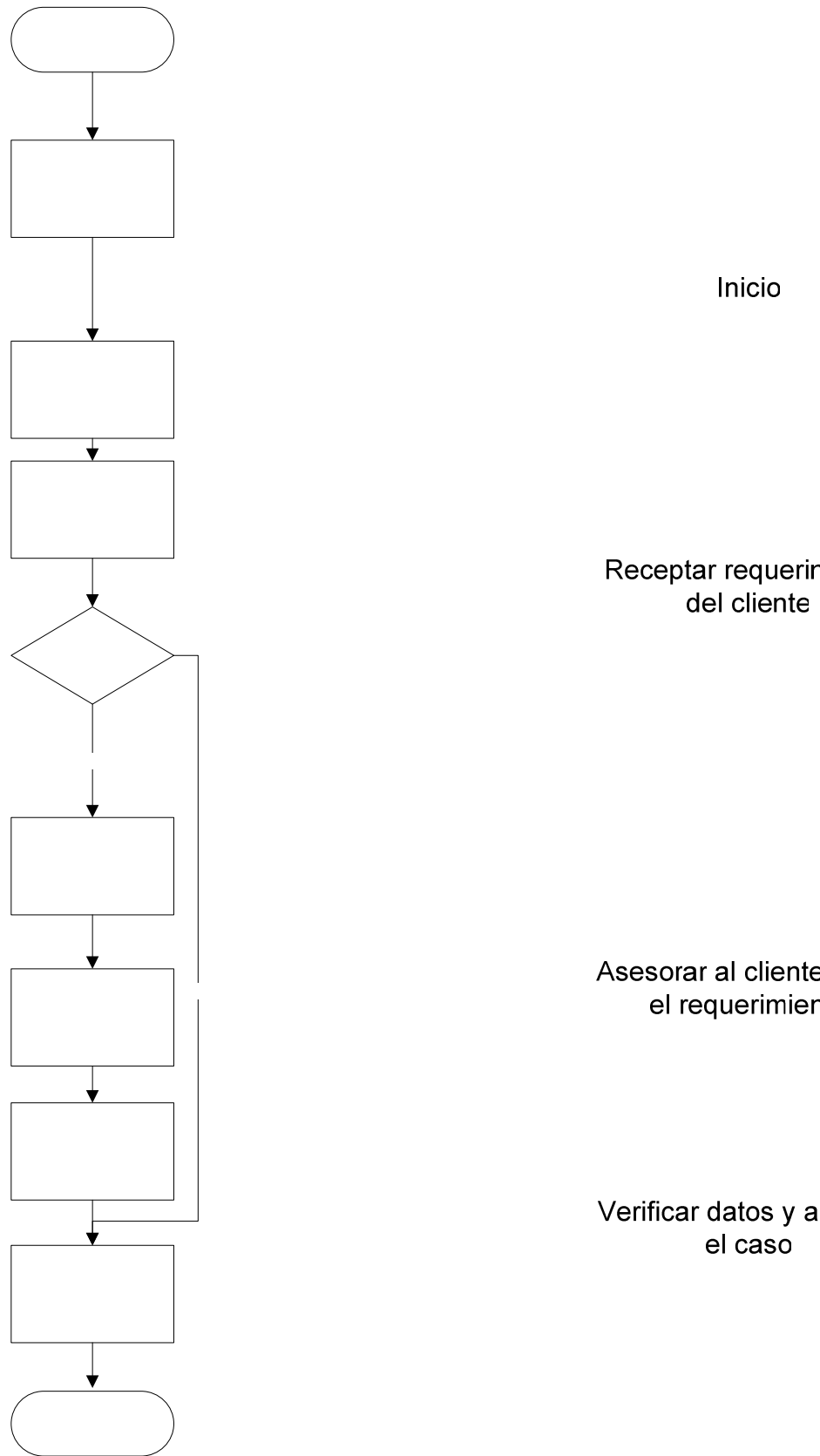


Figura Nº 53
Fuente: Procedimiento Servicio al Cliente Ecuasantas

Se autoriza a iniciar el trámite?

Connotación Gerencial

La empresa posee una buena capacidad productiva, existe un buen nivel de ventas, y la capacidad de las instalaciones y del personal son buenas, por tal razón se puede considerar como una **fortaleza**.

Los procedimientos de servicio al cliente se encuentran bien definidos e identificados por el personal que trabaja en esta área, por lo cual puede dar un mejor servicio al cliente, por lo cual es una **fortaleza** que posee la empresa.

2.2.4 CAPACIDAD TÉCNOLÓGICA

Los equipos que se utiliza son originales, la empresa posee su propio software, con lo respecta a equipos médicos son de tecnología de punta.

Una de las características de los Centros Médicos de Ecuasanitas es que se encuentra rodeada de tecnología de última generación, con la finalidad de atender al usuario en el menor tiempo posible.

Cabe indicar que con lo que se refiere a hardware la empresa no posee ningún problema, pero el software tiene algunas deficiencias.

Anteriormente el software que utiliza la empresa era muy bueno, ya que se ajustaba a las necesidades de la empresa, pero actualmente las necesidades de la empresa son otras, ahora no se habla de un nivel promedio de 10000 usuarios si no de un nivel de 100000 usuarios, por tal razón la base de datos es mayor y las exigencias por parte de los clientes también.

El problema principal es que el enlace que poseen las sucursales incluyendo a el Centro Médico con la Matriz en ciertas ocasiones se cae y esto se debe al volumen de información que se maneja, lo cual en muchas ocasiones ha generado estragos en los usuarios, por que no se los puede atender de inmediato.

Ecuasanitas posee una pagina Web propia, la cual no tiene la información actualizada o adecuada, se debería dar mayor importancia a esta pagina para que se convierta en un medio de información valioso.

Connotación Gerencial

El hardware es muy bueno, posee garantía, se cumple con su periodo de depreciación o vida útil, lo cual es una **fortaleza**.

El software no es el adecuado, lo cual genera inconvenientes al momento de realizar reembolsos, autorizaciones, etc. Y esos son trámites imprescindibles dentro del servicio diario, por tal razón se considera una **debilidad**.

2.2.5 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

La mayoría de un personal en Centro Médico pertenece al área médica, esto involucra a Médicos en general, Tecnólogos, Enfermeras y Auxiliares en general, aproximadamente el 64% del personal pertenecen al área médica, el 18% al área Financiera y el 18% comparten el área administrativa y comercial

El departamento de Recursos Humanos de la empresa conjuntamente con Gerentes, Jefes y Administradores, realizan evaluaciones, las cuales permiten establecer las brechas de capacitación, mediante la cual se establece un plan de capacitación que se lo ejecuta cada seis meses. Este plan de capacitación está diseñado exclusivamente para eliminar esas brechas, desarrollando las competencias necesarias, todo con la finalidad de satisfacer al cliente.

A continuación se puede observar un modelo de los cursos de capacitación con las competencias por corregir o desarrollar según el caso:

CURSO DE CAPACITACION	COMPETENCIA	TIPO CAPACITACION
ORIENTACION DE SERVICIO	Amabilidad	CORRECTIVO
	Claridad de discurso	CORRECTIVO
	Comprensión oral	CORRECTIVO
	Escucha activa	CORRECTIVO
	Ordenar información	CORRECTIVO
	Orientación / asesoramiento	CORRECTIVO
	Orientación de servicio	CORRECTIVO
	Tolerancia	CORRECTIVO
CURSO DE CAPACITACIÓN	COMPETENCIA	TIPO CAPACITACIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	Análisis de operaciones	CORRECTIVO
	Percepción de sistemas y entornos	CORRECTIVO
	Trabajo en equipo	CORRECTIVO

Figura Nº 54

Elaborado por: El Autor

Connotación Gerencial

El proceso de selección del Centro Médico es el adecuado, se cumple con los perfiles, con lo cual trata de garantizar el correcto funcionamiento de cada aspirante en el su nuevo puesto de trabajo. Por lo cual se considera una **fortaleza**.

El personal Médico (Prestadores Médicos) no está considerado dentro del plan de capacitación, debido a que no tienen dependencia bajo el concepto del rol de pagos, por tal razón no se puede capacitar a el personal Médico, en temas de servicio al cliente, lo cual representa una **debilidad**.

Las evaluaciones al personal no son ejecutadas en el tiempo establecido debido a que hay ocasiones en las que falta el compromiso por parte de los evaluadores (Gerentes, Jefes), ocasionando que se retrase la elaboración del siguiente plan de capacitación, lo cual representa una **debilidad**, por que no se cumple con las exigencias de las ISO.

2.2.6 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION

La comercialización en el Centro Médico se desarrolla gracias a la asistencia de un Asesor Comercial, todos los días mediante un cronograma se envía a un Asesor distinto, con la finalidad de que realice ventas. Por lo general la mayoría de usuarios por alguna circunstancia realiza inclusiones de nuevos familiares en los contratos, desean contratar coberturas adicionales, y el mejor lugar para que suceda este tipo de circunstancia es el Centro Médico.

El personal de ventas o comercialización siempre se encuentra bien preparado para trabajar bajo la presión del cliente en un Centro Médico, además cabe indicar la denominación que posee la fuerza de ventas de la empresa, por lo general la mayoría de empresas los llaman vendedores, pero en Ecuasanitas los llaman Asesores Comerciales, debido a que se toma la libertad de sugerir o asesorar al cliente en algunos aspectos como: que planes escoger, que coberturas le conviene, donde hacerse atender, facilitarle los tramites antes y después de su afiliación. Han existido situaciones en la que el Asesor acompaña a las citas médicas al usuario, es decir el Asesor de Ecuasanitas se presta las 24 horas.

Existe un poco de problemas con la parte de publicidad, ya que no es el optimo, ni el apropiado, pero este problema ha sido opacado por los Asesores, ya que se han ingeniado formas de por su cuenta promocionar el producto, sin la necesidad de un comercial por radio o televisión, pancartas, etc.

Connotación Gerencial

La capacidad de comercialización es muy buena debido a que el número de ventas que registra es muy alto, lo cual refleja claramente el gran momento que pasa Ecuasanitas. La estrategia de vender en el Centro Médico es ideal ya que como se explicó anteriormente, es el lugar ideal para que un usuario tome la decisión de contratar un servicio más. Para

Ecuasanitas y el Centro Médico la capacidad de comercialización es una **fortaleza**, por el gran y amplio servicio que brindan los Asesores Comerciales.

Debido a las políticas de la empresa existe un índice muy alto de rotación en esta área, por lo cual se encuentra en constante reclutamiento de Asesores, lo cual representa tiempo y dinero por ello es una **debilidad**.

2.3 ANALISIS FODA

2.3.1 MATRICES

2.3.1.1 MATRICES RESUMEN

2.3.1.1.1 MATRIZ RESUMEN EXTERNA

MATRIZ EXTERNA	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			PONDERACIÓN	TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		
OPORTUNIDADES	5	3	1	5	3	1	5	3	1		
O1 El crecimiento del PIB aumenta la capacidad económica de contratar un servicio de medicina prepagada.		X						3		0,02	0,06
O2 Con políticas adecuadas dictadas por la Asamblea, el sector de la medicina prepagada podría tener mayor captación de usuarios		X						3		0,02	0,06
O3 Ecuasanitas CM El Batán se encuentra integrado en un Sistema Nacional de Salud, se encuentra reconocido por la ley como una unidad que puede brindar el servicio de salud y además posee total autonomía con respecto al estado.		X						3		0,03	0,09
O4 El aumento en los salarios aumenta la expectativa de que más personas utilicen los servicios de Ecuasanitas CM El Batán.		X						3		0,03	0,09
O5 Existe en el mercado una excelente y amplia gama de equipos tecnológicos que Ecuasanitas S.A. puede adquirir.	X						5			0,03	0,15
O6 El 64% de los proveedores encuestados han brindado sus servicios por más de tres años, existe una fidelidad entre la empresa y el proveedor			X						1	0,02	0,02
O7 El 54% de los encuestados opina que los precios no son ni tan altos, ni tan bajos, lo cual disminuye el gasto y con ello se puede mantener precios más competitivos.			X						1	0,01	0,01
O8 Se posee una buena política de crédito con los proveedores.			X						1	0,01	0,01
O9 El 64% de los proveedores encuestados certifica que la empresa es puntual con sus pagos.			X						1	0,002	0,002
O10 El 71% de los proveedores encuestados afirman que casi siempre existe una negociación anticipada con la empresa.			X						1	0,002	0,002
O11 El 64% de la entrega proveedores entregan los pedidos mediante servicio a domicilio.		X						3		0,003	0,009
O12 El 64% de los proveedores se encuentran afiliados a Ecuasanitas, de esta manera se establece un vínculo de fidelidad con el proveedor.		X						3		0,03	0,09
O13 El 79% de los proveedores encuestados estarían dispuestos a recomendar los servicios de Ecuasanitas.	X						5			0,04	0,2
O14 El 82% de las personas encuestadas prefieren el plan total, con la naturaleza de este plan los ingresos son mayores para la empresa.		X						3		0,03	0,09

	MATRIZ EXTERNA	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			PONDERACIÓN	TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		
		5	3	1	5	3	1	5	3	1		
O15	El 90% de los encuestados ha utilizado los servicios de los Centros Médicos, lo cual esto demuestra el nivel de preferencia que tiene el Centro Médico por los clientes.		X						3		0,03	0,09
O16	El 79% de las personas encuestadas, se encuentran satisfechos con la atención y un 18% se encuentran completamente satisfechos con la atención, del Centro Médico.	X						5			0,05	0,25
O17	La percepción que tiene el cliente sobre la atención de los Prestadores Médicos es buena.	X						5			0,04	0,2
O18	EL 82% de los usuarios encuestados están conformes con las instalaciones del Centro Médico.		X						3		0,01	0,03
O19	El 65% de las personas encuestadas están de acuerdo con los precios de los planes.		X						3		0,015	0,045
O20	A la mayoría de personas le gustaría recibir la información mediante el Internet.			X						1	0,001	0,001
O21	El 57% de las personas encuestadas conocen las características de la medicina prepagada.			X						1	0,01	0,01
O22	El 69% de personas encuestadas han utilizado el servicio de medicina prepagada, lo cual ya se ha convertido en una necesidad para esa persona.			X						1	0,001	0,001
O23	El 59% no tiene el servicio de medicina prepagada, lo cual significa que podrían ser futuros clientes.		X						3		0,01	0,03
O24	El 35% de los encuestados no están conformes con el servicio que le brinda la competencia.		X						3		0,03	0,09
O25	Las personas están empezando a identificar la marca Ecuasantitas como medicina prepagada, se está posicionando en el mercado.	X						5			0,05	0,25
O26	EL 82% de los encuestados están dispuestos a pagar de 20 a 30 dólares, los precios actuales de Ecuasantitas oscilan en ese rango.		X						3		0,01	0,03
AMENAZAS												
A1	Debido a la dolarización el poder adquisitivo de las personas ha disminuido.				X			5			0,04	0,2
A2	Ante el comportamiento creciente de la inflación, existe la posibilidad de que las personas no tengan la misma capacidad de adquisición.				X			5			0,04	0,2
A3	Con el aumento de la Tasa de interés activa, al momento de los reajustes las personas perderán poder adquisitivo, impidiendo que adquieran los servicios del CM El Batán.						X			1	0,001	0,001
A4	El porcentaje de aumento de la Tasa de interés pasiva, es bajo por lo cual se recorta un medio por el cual las personas puedan mejorar su nivel económico, con lo cual no podrán adquirir el servicio de CM El Batán.						X			1	0,001	0,001
A5	De mantenerse un elevado indicador de Riesgo País, impedirá que potenciales inversionistas extranjeros quieran invertir en Ecuasantitas CM El Batán.						X			1	0,001	0,001
A6	Existe una pésima distribución del presupuesto con lo cual no mejora la calidad de vida de las personas, de esta manera no podrán acceder a los servicios de el CM El Batán.						X			1	0,001	0,001
A7	El analfabetismo conduce a que las personas no tengan un conocimiento o un entendimiento adecuado de los servicios médicos que ofrece el centro médico y por consiguiente no utilizarán las instalaciones de Ecuasantitas CM El Batán.						X			1	0,001	0,001
A8	La tendencia del IESS es transformarse en Unidades de Negocios (medicina prepagada), si se da esto se perdería la posibilidad de tener futuros clientes.				X			5			0,05	0,25
A9	EL indicador de pobreza tiene una tendencia a la alza, lo que significa que menos personas podrán tener acceso a los servicios de CM El Batán, por falta de recursos económicos.						X			1	0,01	0,01
A10	Los precios de los insumos de la canasta básica se están elevando, por tal razón el poder adquisitivo de las personas se reduce, por lo cual será difícil que las personas destinen dinero para adquirir el servicio de medicina prepagada.					X			3		0,02	0,06

	MATRIZ EXTERNA	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			PONDERACIÓN	TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		
		5	3	1	5	3	1	5	3	1		
A11	Las personas no poseen la cultura de a un Médico especialista, prefieren automedicarse.				X			5			0,04	0,2
A12	Ecuasantas CM El Batán no tiene un procedimiento adecuado para el manejo de desechos hospitalarios.				X			5			0,03	0,15
A13	Los precios de los proveedores son bajos, en cualquier momento de acuerdo a la tendencia económica que existe podrían subir, alterando el presupuesto de la empresa.					X			3		0,01	0,03
A14	El porcentaje de proveedores que trabajan con crédito a 60 días no es representativo, con lo cual pone en riesgo su liquidez						X			1	0,001	0,001
A15	Las ventas son menores para el producto Plan Elegir, existe una mala comercialización de este producto.					X			3		0,01	0,03
A16	La agilidad en la distribución de los turnos no es la esperada por los clientes.				X			5			0,03	0,15
A17	Los clientes no se encuentran contentos con el tiempo de espera en el Centro Médico				X			5			0,03	0,15
A18	De los encuestados el 35% no están de acuerdo con los precios.				X			5			0,03	0,15
A19	El 43% de las personas encuestadas no conocen y no desean conocer los servicios de la medicina prepagada.					X			3		0,01	0,03
A20	El 65% de los encuestados están conformes con los precios que pagan en la competencia.					X			3		0,02	0,06
A21	La marca de Salud se encuentra mejor posesionada en el mercado que la de Ecuasantas.				X			5			0,04	0,2
A22	La mayoría de los encuestados exige un servicio rápido y de calidad. Ecuasantas posee un servicio lento en sus trámites.					X			3		0,03	0,09
A23	Apenas el 36% de los clientes potenciales encuestados contratarían Ecuasantas.					X			3		0,02	0,06
											1	3,94

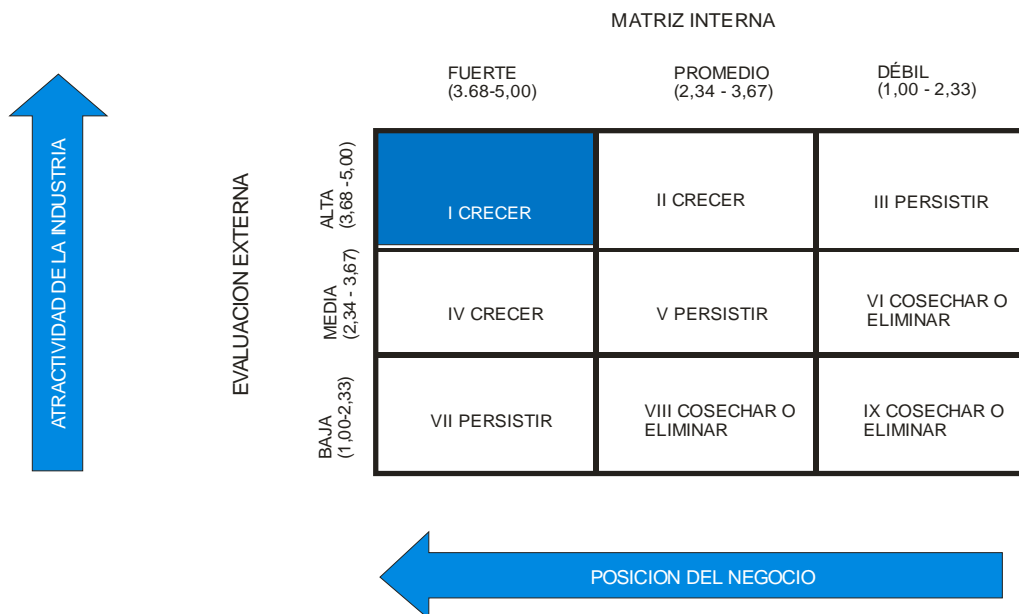
2.3.1.1.2 MATRIZ RESUMEN INTERNA

	MATRIZ INTERNA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			PONDERACIÓN	TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		
		5	3	1	5	3	1	5	3	1		
F1	El personal está identificando con el Sistema de Gestión de Calidad, de esta manera se genera una cultura de calidad que mejorará el servicio al cliente.	X						5			0,07	0,35
F2	La comunicación de los empleados con los jefes y con los compañeros la califican como satisfactoria dentro del Centro Médico.	X						5			0,06	0,3
F3	En el Centro Médico existe una adecuada programación de las actividades.		X						3		0,05	0,15
F4	Existe una excelente cultura de presupuestos a nivel general.		X						3		0,05	0,15
F5	La empresa posee un buen nivel de liquidez, por tal razón durante el año 2007, no ha existido ningún cheque protestado.			X						1	0,03	0,03
F6	Los procedimientos de servicio al cliente se encuentran bien definidos e identificados por el personal que trabaja en esta área, por lo cual puede dar un mejor servicio al cliente.	X						5			0,06	0,3
F7	El hardware es muy bueno, posee garantía, se cumple con su periodo de depreciación o vida útil.		X						3		0,07	0,21
F8	Existe un correcto proceso de inducción al personal nuevo.		X						3		0,05	0,15
F9	La empresa cuenta con capacitaciones permanentes, con la finalidad de mejorar las competencias del empleado.	X						5			0,06	0,3
F10	Existe un proceso adecuado de selección del personal.	X						5			0,06	0,3
F11	Las actividades asignadas tienen relación directa con la formación de la persona contratada.			X						1	0,03	0,03
	MATRIZ RESUMEN DE DEBILIDADES											
D1	Al no conocer las preferencias de los clientes, no se puede dar un servicio adecuado, por tal razón no se puede planificar y menos aun establecer estrategias adecuadas.					X			3		0,05	0,15
D2	Ecuasantas CM El Batán no posee una planificación, ni objetivos claros que ayuden a que cada miembro se identifique con ellos, por lo cual no existe un direccionamiento claro.				X			5			0,07	0,35

MATRIZ INTERNA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			PONDERACIÓN	TOTAL
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		
	5	3	1	5	3	1	5	3	1		
D3 La falta de empoderamiento puede generar malestar en el cliente debido a que en algunos reclamos o servicios en sí, la persona no podrá resolver en ese mismo instante por que necesita la aprobación de un jefe.					X			3		0,04	0,12
D4 La comunicación por parte del Administrador con la Matriz es mala por lo que existe problemas en la identificación de metas y objetivos.					X			3		0,05	0,15
D5 El software no es el adecuado, lo cual genera inconvenientes al momento de realizar reembolsos, autorizaciones, etc.				X			5			0,07	0,35
D6 El personal Médico (Prestadores Médicos) no está considerado dentro del plan de capacitación, debido a que no tienen dependencia bajo el concepto del rolde pagos.					X			3		0,05	0,15
D7 Las evaluaciones al personal no son ejecutadas en el tiempo establecido.					X			3		0,04	0,12
D8 Existe un alto índice de rotación en el área Comercial, especialmente con los Asesores Comerciales					X			3		0,04	0,12
										1,00	3,78

2.3.1.2 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

RESULTADO DE LA MATRIZ DE EVALUACION	VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación de factor externo	3,94
Resultados ponderados totales de evaluación de factor interno	3,78



Elaborado por: El autor

Luego de haber realizado un análisis en base a los resultados obtenidos de las matrices interna y externa, se obtuvo como resultado que la empresa se ubica en el cuadrante I, con evaluación interna fuerte y también con resultados externos fuertes, por lo que se deduce que se debe invertir para poder mantener y mejorar el posicionamiento en el mercado.

José L. Aguirre S.

2.3.1.3 MATRIZ DE PRIORIZACION
MATRIZ DE PRIORIZACION OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	SUMA	PR.	%	
O1 El crecimiento del PIB aumenta la capacidad económica de contratar un servicio de medicina prepagada.	0,5	0	0	1	0,5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,0169	1,69
O2 Con políticas adecuadas dictadas por la Asamblea, el sector de la medicina prepagada podría tener mayor captación de usuarios	0	0,5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	5,5	0,0309	3,09	
O3 Ecuasantas CM El Batán se encuentra integrado en un Sistema Nacional de Salud, se encuentra reconocido por la ley como una unidad que puede brindar el servicio de salud y además posee total autonomía con respecto al estado.	0	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2,5	0,0140	1,4	
O4 El aumento en los salarios aumenta la expectativa de que más personas utilicen los servicios de Ecuasantas CM El Batán.	1	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4,5	0,0253	2,53	
O5 Existe en el mercado una excelente y amplia gama de equipos tecnológicos que Ecuasantas S.A. puede adquirir.	1	1	0	0	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9,5	0,0534	5,34	
O6 El 64% de los proveedores encuestados han brindado sus servicios por más de tres años, existe una fidelidad entre la empresa y el proveedor	0	0	0	0	0	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,5	0,0365	3,65	
O7 El 54% de los proveedores encuestados opinan que los precios de sus productos son bajos.	1	0	0	0,5	0	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0,0337	3,37	
O8 Se posee una buena política de crédito con los proveedores.	0	0	0	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,5	0,0253	2,53	
O9 El 64% de los proveedores encuestados certifica que la empresa es puntual con sus pagos.	0	0	0	0	0	1	1	1	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,0225	2,25	
O10 El 71% de los proveedores encuestados afirman que casi siempre existe una negociación anticipada con la empresa.	0	0	0	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,0169	1,69	

MATRIZ DE PRIORIZACION OPORTUNIDADES

	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	SUMA	PR.	%	
O11	El 64% de la entrega proveedores entregan los pedidos mediante servicio a domicilio.	0	0	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,0169	1,69	
O12	El 64% de los proveedores se encuentran afiliados a Ecuasantas, de esta manera se establece un vínculo de fidelidad con el proveedor.	0	0	0	0	0,5	1	0	0,5	0	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0	0	0,5	0	1	9	0,0506	5,06	
O13	El 79% de los proveedores encuestados estarían dispuestos a recomendar los servicios de Ecuasantas.	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	1	0,5	0,5	0	0,5	1	1	0,5	0,5	0	0	0	0	0	1	8	0,0449	4,49	
O14	El 82% de las personas encuestadas prefieren el plan total, con la naturaleza de este plan los ingresos son mayores para la empresa.	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0	1	9,5	0,0534	5,34	
O15	El 90% de los encuestados ha utilizado los servicios de los Centros Médicos, lo cual esto demuestra el nivel de preferencia que tiene el Centro Médico por los clientes.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	7,5	0,0421	4,21	
O16	El 79% de las personas encuestadas, se encuentran satisfechos con la atención y un 18% se encuentran completamente satisfechos con la atención, del Centro Médico.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	8,5	0,0478	4,78	
O17	La percepción que tiene el cliente sobre la atención de los Prestadores Médicos es buena.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	1	8,5	0,0478	4,78	
O18	EL 82% de los usuarios encuestados están conformes con las instalaciones del Centro Médico.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0	0	0	0	0	1	8,5	0,0478	4,78	
O19	El 65% de las personas encuestadas están de acuerdo con los precios de los planes.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	10	0,0562	5,62	
O20	A la mayoría de personas le gustaría recibir la información mediante el Internet.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	1	0,5	1	0,5	8,5	0,0478	4,78

MATRIZ DE PRIORIZACION OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	SUMA	PR.	%
O21	El 57% de las personas encuestadas conocen las características de la medicina prepagada.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	8	0,0449	4,49
O22	El 69% de personas encuestadas han utilizado el servicio de medicina prepagada, lo cual ya se ha convertido en una necesidad para esa persona.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	1	0,5	0	1	1	1	6,5	0,0365	3,65
O23	El 59% no tiene el servicio de medicina prepagada, lo cual significa que podrían ser futuros clientes.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0,5	0	0,5	0	1	1	5,5	0,0309	3,09
O24	El 35% de los encuestados no están conformes con el servicio que le brinda la competencia.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	1	0	0,5	1	1	5,5	0,0309	3,09
O25	Las personas están empezando a identificar la marca Ecuasantas como medicina prepagada, se está posicionando en el mercado.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1	8	0,0449	4,49
O26	EL 82% de los encuestados están dispuestos a pagar de 20 a 30 dólares, los precios actuales de Ecuasantas oscilan en ese rango.	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	14,5	0,0815	8,15
																												178,00	1,00	100

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
 MATRIZ DE PRIORIZACION AMENAZAS

AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	SUMA	PR.	%
A1 Debido a la dolarización el poder adquisitivo de las personas ha disminuido.	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	10,5	0,08	8,434
A2 Ante el comportamiento creciente de la inflación, existe la posibilidad de que las personas no tengan la misma capacidad de adquisición.	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	9	0,07	7,229
A3 Con el aumento de la Tasa de interés activa, al momento de los reajustes las personas perderán poder adquisitivo, impidiendo que adquieran los servicios del CM El Batán.	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0	1	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	9	0,07	7,229
A4 El porcentaje de aumento de la Tasa de interés pasiva, es bajo por lo cual se recorta un medio por el cual las personas puedan mejorar su nivel económico, con lo cual no podrán adquirir el servicio de CM El Batán.	1	1	1	0,5	0	1	1	0	1	1	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	8,5	0,07	6,827
A5 De mantenerse un elevado indicador de Riesgo País, impedirá que potenciales inversionistas extranjeros quieran invertir en Ecuasantas CM El Batán.	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	4,5	0,04	3,614
A6 Existe una pésima distribución del presupuesto con lo cual no mejora la calidad de vida de las personas, de esta manera no podrán acceder a los servicios de el CM El Batán.	1	0	0	0	0	0,5	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	5	0,04	4,016
A7 El analfabetismo conduce a que las personas no tengan un conocimiento o un entendimiento adecuado de los servicios médicos que ofrece el centro médico y por consiguiente no utilizarán las instalaciones de Ecuasantas CM El Batán.	1	0	0	0	0,5	1	0,5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	4,5	0,04	3,614

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
 MATRIZ DE PRIORIZACION AMENAZAS

AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	SUMA	PR.	%
A8 La tendencia del IESS es transformarse en Unidades de Negocios (medicina prepagada), si se da esto se perdería la posibilidad de tener futuros clientes.	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	8,5	0,07	6,827
A9 EL indicador de pobreza tiene una tendencia a la alza, lo que significa que menos personas podrán tener acceso a los servicios de CM El Batán, por falta de recursos económicos.	1	0	0	0	0,5	1	0	0	0,5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	5,5	0,04	4,418
A10 Los precios de los insumos de la canasta básica se están elevando, por tal razón el poder adquisitivo de las personas se reduce, por lo cual será difícil que las personas destinen dinero para adquirir el servicio de medicina prepagada.	1	0	0	0	0	0,5	1	0	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0,5	5,5	0,04	4,418
A11 Las personas no poseen la cultura de ir a un Médico especialista, prefieren automedicarse.	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,5	0,02	2,008
A12 Ecuasantas CM El Batán no tiene un procedimiento adecuado para el manejo de desechos hospitalarios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,402
A13 Los precios de los proveedores son bajos, en cualquier momento de acuerdo a la tendencia económica que existe podrían subir, alterando el presupuesto de la empresa.	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,5	0,03	2,811
A14 El porcentaje de proveedores que trabajan con crédito a 60 días no es representativo, con lo cual pone en riesgo su liquidez	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	0,01	1,205
A15 Las ventas son menores para el producto Plan Elegir, existe una mala comercialización de este producto.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	1	0	0,5	1	3,5	0,03	2,811

MATRIZ DE PRIORIZACION FORTALEZAS															
FORTALEZAS		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	SUMA	PR.	%
F1	El personal está identificando con el Sistema de Gestión de Calidad, de esta manera se genera una cultura de calidad que mejorará el servicio al cliente.	0,5	1	0,5	0	0	0,5	0	1	0,5	0	0,5	4,5	0,10588	10,6
F2	La comunicación de los empleados con los jefes y con los compañeros la califican como satisfactoria dentro del Centro Médico.	1	0,5	0,5	0	0	1	0	1	0,5	0,5	0,5	5,5	0,12941	12,9
F3	En el Centro Médico existe una adecuada programación de las actividades.	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0	0	0,5	0	0,5	3,5	0,08235	8,24
F4	Existe una excelente cultura de presupuestos a nivel general.	0	0	0	0,5	1	0,5	0	0	0	0,5	0	2,5	0,05882	5,88
F5	La empresa posee un buen nivel de liquidez, por tal razón durante el año 2007, no ha existido ningún cheque protestado.	0	0	0	1	0,5	0	0	0	0	0	0	1,5	0,03529	3,53
F6	Los procedimientos de servicio al cliente se encuentran bien definidos e identificados por el personal que trabaja en esta área, por lo cual puede dar un mejor servicio al cliente.	0	1	1	0,5	0	0,5	0	1	1	0	1	6	0,14118	14,1
F7	El hardware es muy bueno, posee garantía, se cumple con su periodo de depreciación o vida útil.	0	0	0	0	0	0	0,5	1	1	0,5	0	3	0,07059	7,06
F8	Existe un correcto proceso de inducción al personal nuevo.	0	0	0	0	0	1	1	0,5	1	0	0	3,5	0,08235	8,24
F9	La empresa cuenta con capacitaciones permanentes, con la finalidad de mejorar las competencias del empleado.	0	0	0	0	0	1	1	1	0,5	1	0	4,5	0,10588	10,6
F10	Existe un proceso adecuado de selección del personal.	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0	1	0,5	1	4	0,09412	9,41
F11	Las actividades asignadas tienen relación directa con la formación de la persona contratada.	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0	0	0	1	0,5	4	0,09412	9,41
													42,5	1	100

MATRIZ DE PRIORIZACION DEBILIDADES

	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	SUMA	PR.	%
D1	Al no conocer las preferencias de los clientes, no se puede dar un servicio adecuado, por tal razón no se puede planificar y menos aun establecer estrategias adecuadas.	0,5	1	0,5	0,5	1	0	0	0	3,5	0,13	12,73
D2	Ecuasanitas CM El Batan no posee una planificación, ni objetivos claros que ayuden a que cada miembro se identifique con ellos, por lo cual no existe un direccionamiento claro.	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	6,5	0,24	23,64
D3	La falta de empoderamiento puede generar malestar en el cliente debido a que en algunos reclamos o servicios en si, la persona no podrá resolver en ese mismo instante por que necesita la aprobación de un jefe.	0	0,5	0,5	1	0,5	0	0	0	2,5	0,09	9,091
D4	La comunicación por parte del Administrador con la Matriz es mala por lo que existe problemas en la identificación de metas y objetivos.	0	1	1	0,5	0	0	0,5	0	3	0,11	10,91
D5	El software no es el adecuado, lo cual genera inconvenientes al momento de realizar reembolsos, autorizaciones, etc.	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	3	0,11	10,91
D6	El personal Médico (Prestadores Médicos) no está considerado dentro del plan de capacitación, debido a que no tienen dependencia bajo el concepto del rolde pagos.	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0	3	0,11	10,91
D7	Las evaluaciones al personal no son ejecutadas en el tiempo establecido.	0	1	0	0,5	0,5	0	0	0	2	0,07	7,273
D8	Existe un alto índice de rotación en el área Comercial, especialmente con los Asesores Comerciales	0	1	1	0,5	0	0	1	0,5	4	0,15	14,55
										27,5	1	100

2.3.1.4 MATRICES DE ACCIÓN
MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"

INCIDENCIA 5= ALTA 3= MEDIA 1= BAJA	OPORTUNIDADES	DESCRIPCIÓN DE OPORTUNIDADES														TOTAL	POSICIÓN
		O05	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O25	O26			
F1	El personal está identificando con el Sistema de Gestión de Calidad, de esta manera se genera una cultura de calidad que mejorará el servicio al cliente.	1	1	1	1	1	5	3	3	1	3	1	3	3	27	4	
F2	La comunicación de los empleados con los jefes y con los compañeros la califican como satisfactoria dentro del Centro Médico.	1	1	1	1	3	3	5	3	1	1	1	1	1	23	5	
F6	Los procedimientos de servicio al cliente se encuentran bien definidos e identificados por el personal que trabaja en esta área, por lo cual puede dar un mejor servicio al cliente.	1	5	5	3	5	5	5	1	1	1	3	3	39	2		
F9	La empresa cuenta con capacitaciones permanentes, con la finalidad de mejorar las competencias del empleado.	1	5	5	1	5	5	5	1	1	1	3	1	35	3		
F10	Existe un proceso adecuado de selección del personal.	1	5	3	1	5	5	5	1	1	3	3	3	39	1		
TOTAL		5	17	15	7	19	23	23	9	5	9	7	13	11	163		
POSICIÓN		12	4	5	11	3	1	2	8	13	9	10	6	7			

2.3.1.4 .1 MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS “FO”

$$\frac{163}{5 * 5 * 13} = 50.15\%$$

Las fortalezas con las que cuenta Ecuasanitas Centro Médico El Batán, tienen un 50,15% de peso, que ayudarán a aprovechar de mejor manera las matriz, según como indica la matriz FO.

Las fortalezas que tendrán mayor impacto para la empresa son:

No	FORTALEZA	POSICIÓN
F1	El personal está identificando con el Sistema de Gestión de Calidad, de esta manera se genera una cultura de calidad que mejorará el servicio al cliente.	4
F2	La comunicación de los empleados con los jefes y con los compañeros la califican como satisfactoria dentro del Centro Médico.	5
F6	Los procedimientos de servicio al cliente se encuentran bien definidos e identificados por el personal que trabaja en esta área, por lo cual puede dar un mejor servicio al cliente.	2
F9	La empresa cuenta con capacitaciones permanentes, con la finalidad de mejorar las competencias del empleado.	3
F10	Existe un proceso adecuado de selección del personal.	1

Las oportunidades más importantes son:

No	OPORTUNIDADES	POSICIÓN
O12	El 64% de los proveedores se encuentran afiliados a Ecuasanitas, de esta manera se establece un vínculo de fidelidad con el proveedor.	4
O13	El 79% de los proveedores encuestados estarían dispuestos a recomendar los servicios de Ecuasanitas.	5
O15	El 90% de los encuestados ha utilizado los servicios de los Centros Médicos, lo cual esto demuestra el nivel de preferencia que tiene el Centro Médico por los clientes.	3
O16	El 79% de las personas encuestadas, se encuentran satisfechos con la atención del Centro Médico.	1
O17	La percepción que tiene el cliente sobre la atención de los Prestadores Médicos es buena.	2

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
 MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"

INCIDENCIA 5= ALTA 3= MEDIA 1= BAJA	AMENAZAS													TOTAL	POSICIÓN	
	A1	A2	A3	A4	A8	A9	A10	A16	A18	A20	A21	A22	A23			
DEBILIDADES																
D1 Al no conocer las preferencias de los clientes, no se puede dar un servicio adecuado, por tal razón no se puede planificar y menos aun establecer estrategias adecuadas.	3	3		3	3	5	3	3	5	5	5	3	5	3	49	2
D2 Ecuasantas CM El Batán no posee una planificación, ni objetivos claros que ayuden a que cada miembro se identifique con ellos, por lo cual no existe un direccionamiento claro.	3	3		3	3	5	3	3	5	5	3	5	5	5	51	1
D5 El software no es el adecuado, lo cual genera inconvenientes al momento de realizar reembolsos, autorizaciones, etc.	1	1		1	1	3	1	1	5	1	1	1	5	5	27	5
D7 Las evaluaciones al personal no son ejecutadas en el tiempo establecido.	1	1		1	1	5	1	1	3	1	1	3	5	3	27	4
D8 Existe un alto índice de rotación en el área Comercial, especialmente con los Asesores Comerciales	1	1		1	1	3	1	1	5	5	3	1	5	5	29	3
TOTAL	9	9		9	9	21	9	9	19	17	15	15	21	21	183	
POSICIÓN	8	9		11	10	1	12	13	4	5	6	7	2	3		

2.3.1.4 .2 MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA “DA”

$$\frac{183}{5 * 5 * 13} = 56.31\%$$

Las debilidades que presenta Ecuasanitas Centro Médico El Batán, tienen un 56,31% de detención frente a las amenazas que se presentan en la matriz DA.

Las principales debilidades que la empresa debe minimizar son:

No	DEBILIDADES	POSICIÓN
D1	Al no conocer las preferencias de los clientes, no se puede dar un servicio adecuado, por tal razón no se puede planificar y menos aun establecer estrategias adecuadas.	2
D2	Ecuasanitas Centro Médico El Batan no posee una planificación, ni objetivos claros que ayuden a que cada miembro se identifique con ellos, por lo cual no existe un direccionamiento claro.	1
D5	El software no es el adecuado, lo cual genera inconvenientes al momento de realizar reembolsos, autorizaciones, etc.	5
D7	Las evaluaciones al personal no son ejecutadas en el tiempo establecido.	4
D8	Existe un alto índice de rotación en el área Comercial, especialmente con los Asesores Comerciales	3

Las principales amenazas que la empresa debe minimizar son:

No	AMENAZAS	POSICIÓN
A8	La tendencia del IESS es transformarse en Unidades de Negocios (medicina prepagada), si se da esto se perdería la posibilidad de tener futuros clientes.	1
A16	La agilidad en la distribución de los turnos no es la esperada por los clientes.	4
A18	De los encuestados el 35% no están de acuerdo con los precios.	5
A22	La mayoría de los encuestados exige un servicio rápido y de calidad. Ecuasanitas posee un servicio lento en sus trámites.	2
A23	Apenas el 36% de los clientes potenciales encuestados contratarían Ecuasanitas.	3

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "FA"

INCIDENCIA 5= ALTA 3= MEDIA 1= BAJA	AMENAZAS														TOTAL	POSICIÓN
	Debido a la dolarización el poder adquisitivo de las personas ha disminuido.	Ante el comportamiento creciente de la inflación, existe la posibilidad de que las personas no tengan la misma capacidad de adquisición.	Con el aumento de la Tasa de interés activa, al momento de los reajustes las personas perderán poder adquisitivo, impidiendo que adquieran los servicios del CM El Batán.	El porcentaje de aumento de la Tasa de interés pasiva, es bajo por lo cual se recorta un medio por el cual las personas puedan mejorar su nivel económico, con lo cual no podrán adquirir el servicio de CM El Batán.	La tendencia del IESS es transformarse en Unidades de Negocios (medicina prepagada), si se da esto se perdería la posibilidad de tener futuros clientes.	EL indicador de pobreza tiene una tendencia a la alza, lo que significa que menos personas podrán tener acceso a los servicios de CM El Batán, por falta de recursos económicos.	Los precios de los insumos de la canasta básica se están elevando, por tal razón el poder adquisitivo de las personas se reduce, por lo cual será difícil que las personas destinen dinero para adquirir el servicio de medicina prepagada.	La agilidad en la distribución de los turnos no es la esperada por los clientes.	De los encuestados el 35% no están de acuerdo con los servicios.	El 65% de los encuestados están conformes con los precios que pagan en la competencia.	La marca de Salud se encuentra mejor posicionada en el mercado que la de Ecuasantas.	La mayoría de los encuestados exige un servicio rápido y de calidad. Ecuasantas posee un servicio lento en sus trámites.	Apenas el 36% de los clientes potenciales encuestados contratarían Ecuasantas.			
FORTALEZAS	A1	A2	A3	A4	A8	A9	A10	A16	A18	A20	A21	A22	A23	TOTAL	POSICIÓN	
F1 El personal está identificando con el Sistema de Gestión de Calidad, de esta manera se genera una cultura de calidad que mejorará el servicio al cliente.	1	1	1	1	5	1	1	5	3	3	3	5	5	35	1	
F2 La comunicación de los empleados con los jefes y con los compañeros la califican como satisfactoria dentro del Centro Médico.	1	1	1	1	5	1	1	5	1	1	1	5	3	27	5	
F6 Los procedimientos de servicio al cliente se encuentran bien definidos e identificados por el personal que trabaja en esta área, por lo cual puede dar un mejor servicio al cliente.	1	1	1	1	5	1	1	5	3	3	1	5	3	31	3	
F9 La empresa cuenta con capacitaciones permanentes, con la finalidad de mejorar las competencias del empleado.	1	1	1	1	5	1	1	5	3	3	1	5	3	31	4	
F10 Existe un proceso adecuado de selección del personal.	3	3	3	3	5	3	3	1	1	1	1	5	1	33	2	
TOTAL	7	7	7	7	25	7	7	7	21	11	11	7	25	15	157	
POSICIÓN	10	11	13	12	1	9	8	3	5	6	7	2	4			

2.3.1.4 .3 MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA “FA”

$$\frac{167}{5 * 5 * 13} = 48.31\%$$

Las fortalezas que presenta Ecuasanitas Centro Médico El Batán, tienen un 48,31% con lo cual indica que ha utilizado sus fortalezas para poder disminuir el impacto de las amenazas.

Las principales fortalezas que la empresa posee son:

No	FORTALEZAS	POSICIÓN
F1	El personal está identificando con el Sistema de Gestión de Calidad, de esta manera se genera una cultura de calidad que mejorará el servicio al cliente.	1
F2	La comunicación de los empleados con los jefes y con los compañeros la califican como satisfactoria dentro del Centro Médico.	5
F6	Los procedimientos de servicio al cliente se encuentran bien definidos e identificados por el personal que trabaja en esta área, por lo cual puede dar un mejor servicio al cliente.	3
F9	La empresa cuenta con capacitaciones permanentes, con la finalidad de mejorar las competencias del empleado.	4
F10	Existe un proceso adecuado de selección del personal.	2

Entre las principales amenazas tenemos:

No	AMENAZAS	POSICIÓN
A8	La tendencia del IESS es transformarse en Unidades de Negocios (medicina prepagada), si se da esto se perdería la posibilidad de tener futuros clientes.	1
A16	La agilidad en la distribución de los turnos no es la esperada por los clientes.	3
A18	De los encuestados el 35% no están de acuerdo con los precios.	5
A22	La mayoría de los encuestados exige un servicio rápido y de calidad. Ecuasanitas posee un servicio lento en sus trámites.	2
A23	Apenas el 36% de los clientes potenciales encuestados contratarían Ecuasanitas.	4

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICA "DO"

INCIDENCIA 5= ALTA 3= MEDIA 1= BAJA	OPORTUNIDADES	DESCRIPCIÓN DE OPORTUNIDADES														TOTAL	POSICIÓN										
		O05	O02	O03	O04	O05	O06	O07	O08	O09	O10	O11	O12	O13	O14			O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O25	O26	
DEBILIDADES		O05	O02	O03	O04	O05	O06	O07	O08	O09	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O25	O26			
D1	Al no conocer las preferencias de los clientes, no se puede dar un servicio adecuado, por tal razón no se puede planificar y menos aun establecer estrategias adecuadas.	3	3	1	1	5	3	5	1	3	3	3	3													37	4
D2	Ecuasantas CM El Batan no posee una planificación, ni objetivos claros que ayuden a que cada miembro se identifique con ellos, por lo cual no existe un direccionamiento claro.	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5													61	1
D5	El software no es el adecuado, lo cual genera inconvenientes al momento de realizar reembolsos, autorizaciones, etc.	5	5	3	1	5	5	1	3	1	5	3	3													43	3
D7	Las evaluaciones al personal no son ejecutadas en el tiempo establecido.	1	3	1	1	5	5	3	1	1	1	3	3											1		29	5
D8	Existe un alto índice de rotación en el área Comercial, especialmente con los Asesores Comerciales	1	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5											5		55	2
TOTAL		13	17	15	13	25	23	19	15	15	17	17	19											17		225	
POSICION		13	8	9	12	1	2	4	10	11	7	6	3											5			

2.3.1.4 .4 MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO “DO”

$$\frac{225}{5 * 5 * 13} = 69.23\%$$

Las debilidades que presenta Ecuasanitas Centro Médico El Batán, están sobre las oportunidades en un 69,23%, por lo que utilizando las oportunidades, se podrá tener éxito.

Las principales debilidades que la empresa posee son:

No	DEBILIDADES	POSICIÓN
D1	Al no conocer las preferencias de los clientes, no se puede dar un servicio adecuado, por tal razón no se puede planificar y menos aun establecer estrategias adecuadas.	4
D2	Ecuasanitas Centro Médico El Batan no posee una planificación, ni objetivos claros que ayuden a que cada miembro se identifique con ellos, por lo cual no existe un direccionamiento claro.	1
D5	El software no es el adecuado, lo cual genera inconvenientes al momento de realizar reembolsos, autorizaciones, etc.	3
D7	Las evaluaciones al personal no son ejecutadas en el tiempo establecido.	5
D8	Existe un alto índice de rotación en el área Comercial, especialmente con los Asesores Comerciales	2

Las principales oportunidades son:

No	OPORTUNIDADES	POSICIÓN
O15	El 90% de los encuestados ha utilizado los servicios de los Centros Médicos, lo cual esto demuestra el nivel de preferencia que tiene el Centro Médico por los clientes.	1
O16	El 79% de las personas encuestadas, se encuentran satisfechos con la atención del Centro Médico.	2
O17	La percepción que tiene el cliente sobre la atención de los Prestadores Médicos es buena.	4
O25	Las personas están empezando a identificar la marca Ecuasanitas como medicina prepagada, se está posicionando en el mercado.	3
O26	EL 82% de los encuestados están dispuestos a pagar de 20 a 30 dólares, los precios actuales de Ecuasanitas oscilan en ese rango.	5

2.3.1.5 MATRIZ DE SÍNTESIS

ANÁLISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
ANÁLISIS INTERNO	O1	El 82% de las personas encuestadas prefieren el plan total, con la naturaleza de este plan los ingresos son mayores para la empresa.	A1	Debido a la dolarización el poder adquisitivo de las personas ha disminuido, obligándolas a tener que suplir otras necesidades y dejando al servicio de medicina prepagada como una alternativa muy lejana, debido a su costo.	
	O2	El 90% de los encuestados ha utilizado los servicios de los Centros Médicos, lo cual esto demuestra el nivel de preferencia que tiene el Centro Médico por los clientes.	A2	Ante el comportamiento creciente de la inflación, existe la posibilidad de que las personas no tengan la misma capacidad de adquisición, ocasionando que las personas no puedan acceder a los servicios.	
	O3	El 79% de las personas encuestadas, se encuentran satisfechos con la atención y un 18% se encuentran completamente satisfechos con la atención, del Centro Médico.	A8	La tendencia del IESS es transformarse en Unidades de Negocios (medicina prepagada), si se da esto se perdería la posibilidad de tener futuros clientes.	
	O4	La percepción que tiene el cliente sobre la atención de los Prestadores Médicos es buena.	A9	EL indicador de pobreza tiene una tendencia a la alza, lo que significa que menos personas podrán tener acceso a los servicios de CM El Batán, por falta de recursos económicos.	
	O5	El 82% de los usuarios encuestados están conformes con las instalaciones del Centro Médico.	A10	Los precios de los insumos de la canasta básica se están elevando, por tal razón el poder adquisitivo de las personas se reduce, por lo cual será difícil que las personas destinen dinero para adquirir el servicio de medicina prepagada.	
	O6	El 65% de las personas encuestadas están de acuerdo con los precios de los planes.	A16	La agilidad en la distribución de los turnos no es la esperada por los clientes.	
	O7	A la mayoría de personas le gustaría recibir la información mediante el Internet, el cual es el medio que mas acogida tiene en la actualidad y que le representaría un menor costo a la empresa.	A18	De los encuestados el 35% no están de acuerdo con los precios, por lo cual representa una amenaza para la empresa ya que podrían en algún momento desafilarse por una mejor propuesta.	
	O8	El 57% de las personas encuestadas conocen las características de lo que es medicina prepagada, con lo cual hay mayor oportunidad de que las personas o clientes potenciales se afilien a Ecuasantas.	A20	El 65% de los encuestados están conformes con los precios que pagan en la competencia.	
	O9	Las personas están empezando a identificar la marca Ecuasantas como medicina prepagada, se está posicionando en el mercado.	A21	La marca de Salud se encuentra mejor posesionada en el mercado que la de Ecuasantas.	
	O10	El 82% de los encuestados están dispuestos a pagar de 20 a 30 dólares, los precios actuales de Ecuasantas oscilan en ese rango.	A22	La gente prefiere la rapidez en los servicios y la calidad en el servicio, lo cual representa una amenaza, ya que en la empresa al momento de la atención se debe cumplir procedimiento que hace que los trámites sean un poco lentos.	
FORTALEZAS		FO		FA	
F1	En el Centro Médico existen procedimientos adecuados para la realización de las diferentes actividades.	F1 (O2-O3-O4) Seguir mejorando los procedimientos de servicio al cliente de los Centros Médicos, para aumentar la satisfacción del cliente. F1 (O5) Mejorar los planes de mantenimiento de las instalaciones del Centro Médico.	F1 (A16) Mejorar la programación de la distribución de turnos. F1 (A16-A22) Realizar un estudio de teoría de colas con la finalidad de organizar de una mejor manera el proceso de distribución de turnos y tiempos de espera		
F2	Los procedimientos de servicio al cliente se encuentran bien definidos e identificados por el personal que trabaja en esta área, por lo cual puede dar un mejor	F2 (O2-O3) Establecer escuelas de capacitación permanentes al personal de servicio al cliente. F2 (O2-O3) Realizar revisiones semestrales de los procedimientos de servicio al cliente, para que se ajusten a las necesidades de los clientes.	F2 (A8) Realizar un plan de mejoramiento de procedimientos que permita competir con la nueva tendencia del IESS		
F3	Existe un correcto proceso de inducción al personal nuevo, cada área se encarga de capacitar al personal en lo que se refiere como temas específicos del puesto.	F3 (O8) Mantener y mejorar las inducciones al personal, con la finalidad de demostrar la calidad en el servicio para poder captar a nuevos clientes.	F3 (A1-A2-A9-A10) Incluir en el temario de inducción temas referentes a la realidad nacional F3 (A16) Incluir en el proceso de inducción temas referentes a agilidad y destreza para mejorar los tiempos de atención		
F4	La empresa cuenta con capacitaciones permanentes, con la finalidad de mejorar las competencias del empleado.	F4 (O4) Programar cursosa de capacitación a Prestadores Médicos, con la finalidad de mantener y mejorar el servicio FA (O3) Realizar una actualización de los temas de capacitación, para poder mantener la satisfacción del cliente.	F4 (A22) Mejorar el temario de los cursos de capacitación para responder a las exigencias del cliente.		
F5	Existe personal calificado para el área Ventas, por tal razón es que se registra un crecimiento acelerado en el volumen de ventas.	F5 (O10) Mantener las políticas de precios de los planes, para poder seguir aumentando las ventas F5 (O9) Establecer cursos de actualización para los Asesores Comerciales.	F5 (A1-A2-A9-A10) Establecer un plan de publicidad y promociones, considerando las tendencias del mercado.		

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

MATRIZ DE SINTESIS		
ANALISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS INTERNO	O1 El 82% de las personas encuestadas prefieren el plan total, con la naturaleza de este plan los ingresos son mayores para la empresa.	A1 Debido a la dolarización el poder adquisitivo de las personas ha disminuido, obligándolas a tener que suplir otras necesidades y dejando al servicio de medicina prepagada como una alternativa muy lejana, debido a su costo.
	O2 El 90% de los encuestados ha utilizado los servicios de los Centros Médicos, lo cual esto demuestra el nivel de preferencia que tiene el Centro Médico por los clientes.	A2 Ante el comportamiento creciente de la inflación, existe la posibilidad de que las personas no tengan la misma capacidad de adquisición, ocasionando que las personas no puedan acceder a los servicios.
	O3 El 79% de las personas encuestadas, se encuentran satisfechos con la atención, del Centro Médico.	A8 La tendencia del IESS es transformarse en Unidades de Negocios (medicina prepagada), si se da esto se perdería la posibilidad de tener futuros clientes.
	O4 La percepción que tiene el cliente sobre la atención de los Prestadores Médicos es buena.	A9 EL indicador de pobreza tiene una tendencia a la alza, lo que significa que menos personas podrán tener acceso a los servicios de CM El Batán, por falta de recursos económicos.
	O5 EL 82% de los usuarios encuestados están conformes con las instalaciones del Centro Médico.	A10 Los precios de los insumos de la canasta básica se están elevando, por tal razón el poder adquisitivo de las personas se reduce, por lo cual será difícil que las personas destinen dinero para adquirir el servicio de medicina prepagada.
	O6 El 65% de las personas encuestadas están de acuerdo con los precios de los planes.	A16 La agilidad en la distribución de los turnos no es la esperada por los clientes.
	O7 A la mayoría de personas le gustaría recibir la información mediante el Internet, el cual es el medio que mas acogida tiene en la actualidad y que le representaría un menor costo a la empresa.	A18 De los encuestados el 35% no están de acuerdo con los precios, por lo cual representa una amenaza para la empresa ya que podrían en algún momento desafiliarse por una mejor propuesta.
	O8 El 57% de las personas encuestadas conocen las características de lo que es medicina prepagada, con lo cual hay mayor oportunidad de que las personas o clientes potenciales se afilien a Ecuasantas.	A20 El 65% de los encuestados están conformes con los precios que pagan en la competencia.
	O9 Las personas están empezando a identificar la marca Ecuasantas como medicina prepagada, se está posicionando en el mercado.	A21 La marca de Salud se encuentra mejor posesionada en el mercado que la de Ecuasantas.
	O10 EL 82% de los encuestados están dispuestos a pagar de 20 a 30 dólares, los precios actuales de Ecuasantas oscilan en ese rango.	A22 La gente prefiere la rapidez en los servicios y la calidad en el servicio, lo cual representa una amenaza, ya que en la empresa al momento de la atención se debe cumplir procedimiento que hace que los trámites sean un poco lentos.
DEBILIDADES		A23 Apenas el 36% de los clientes potenciales encuestados contratarían Ecuasantas.
	DO	DA
D2 Ecuasantas CM El Batán no posee una planificación, ni objetivos claros que ayuden a que cada miembro se identifique con ellos, por lo cual no existe un direccionamiento claro.	D2 (O2-O3-O4-O5-O6) Establecer una planificación a corto, mediano y largo plazo para poder mantener y mejorar los servicios del Centro Médico con la finalidad de seguir satisfaciendo al cliente. D2 (O1-O7-O9) Establecer un plan de publicidad que permita promocionar los servicios, aprovechando herramientas	D2 (A1-A2-A8-A9-A10) Realizar una planificación que considere todos las tendencias del mercado, con la finalidad de definir estrategias que ayuden a mantener el desarrollo de la empresa. D2 (A21) Establecer planes de publicidad y promoción, para poder me
D3 En el CM el Batán, no existe empoderamiento	D3 (O3) Realizar un estudio para determinar que funciones pueden manejarse mediante el empoderamiento.	D3 (A16) Establecer en que casos puede el empleado cambiar los procedimientos para poder agilizar la entrega de
D4 La comunicación por parte del Administrador con la Matriz es mala por lo que existe problemas en la identificación de metas y objetivos.	D4 (O3-O5) Establecer mecanismos de comunicación más eficientes, para poder obtener información a tiempo, con la finalidad de mejorar los servicios del Centro Médico	D4 (A22) Identificar mecanismos de comunicación que permitan cambiar o mejorar los procesos actuales, con la finalidad de llenar las expectativas del cliente.
D5 El software no es el adecuado, lo cual genera inconvenientes al momento de realizar reembolsos, autorizaciones, etc.	D5 (O2-O3-O4-O5) Realizar una evaluación del sistema, con la finalidad de mejorar el tiempo de atención al cliente D5 (O7) Mejorar la agilidad de respuesta del software para poder dar una información actualizada y personalizada al	D5 (A16) Automatizar el sistema de distribución de turnos.
D7 Las evaluaciones al personal no son ejecutadas en el tiempo establecido.	D7 (O3-O4) Reformular el cronograma de evaluaciones para poder determinar a tiempo las necesidades de capacitación para el personal.	D7 (A22) Actualizar el banco de preguntas de las evaluaciones, con la finalidad de ir detectando necesidades de capacitación que ayuden a mejorar el servicio.

