

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAPITULO III

3.0 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE ECUASANTAS CENTRO MÉDICO EL BATAN.

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

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

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidades satisfacemos?	Ofrecer servicios de atención médica a los afiliados, proporcionando un servicio eficiente, oportuno y de calidad con un precio moderado.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	El sector económico medio alto que esté dispuesto a pagar una mensualidad que les permitan acceder los servicios y beneficios de Ecuasanitas.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas son?	Precios competitivos, moderna infraestructura (Centros Médicos), Profesionales Médicos reconocidos en el país, Tecnología médica de punta y varios puntos de atención a nivel nacional.

El centro médico Ecuasanitas El Batán es una unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica a pacientes afiliados en el sector norte de la ciudad de Quito, proporcionando un servicio eficiente, oportuno y de calidad a un precio moderado.

En horario de atención es de lunes a viernes de 07:00 a 19:00 y sábados de 07:00 a 12:00, en las siguientes especialidades:

1. **Consulta Externa**

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

2. **Emergencia.**

3. **Imágenes.-** Incluye Ecografía y Rayos X

4. **Administración de vacunas.**

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

5. **Laboratorio Fisiológico.-** Incluye los servicios de Audiometría, Electrocardiograma, y Lavado de oído

6. **Terapia.-** Terapia física, terapia de lenguaje y terapia respiratoria.

7. **Laboratorio clínico.**

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

- Química
- Serología
- Urioanálisis / Orina

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Ecuasanitas es una empresa de medicina prepagada, que ofrece servicios de atención médica a los afiliados, proporcionando un servicio eficiente, oportuno y de calidad con un precio moderado, direccionado al sector económico medio alto, pagando una mensualidad que le permita al afiliado acceder a una moderna infraestructura (Centros Médicos), profesionales Médicos reconocidos en el país, con la mejor tecnología médica de punta y con varios puntos de atención a nivel nacional.

3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

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

“NUESTRA FILOSOFÍA

- Nuestra razón de ser, son nuestros afiliados, por quienes nos esforzamos en ser mejores continuamente para poder contribuir a su satisfacción total.
- Sabemos que nuestros colaboradores son nuestro mejor recurso, lo que nos obliga a velar por su continuo crecimiento, desarrollo profesional y bienestar personal
- Aplicaremos en la práctica diaria de nuestro trabajo, principios de integridad, amistad, optimismo, responsabilidad, justicia y solidaridad.
- Buscaremos constantemente el liderazgo, a través de actitudes positivas, trabajo en equipo, eficiencia operacional y capacidad negociadora.
- Nos esforzaremos en la búsqueda permanente de una comunicación e información eficiente.
- Nuestro reto será la continua innovación y mejoramiento de productos, sistemas y destrezas de las personas que conformamos la Empresa.
- Queremos cumplir con nuestra responsabilidad social a través de la implementación y desarrollo de actividades culturales y recreativas.

LA REALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE ESTOS VALORES SON ESENCIALES PARA HACER REALIDAD NUESTRA MISIÓN EMPRESARIAL.”

3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA

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

3.3.1 PRINCIPIOS

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

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

Los principios a considerar son:

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

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

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

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

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

TRABAJO EN EQUIPO.- El trabajo en equipo implica a un grupo de profesionales médicos y administrativos trabajando de manera coordinada en la ejecución del servicio.

MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

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

3.3.2 VALORES

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

Los valores a considerar son:

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

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

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

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

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

MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

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

3.3.3 PARADIGMAS

Un paradigma es el resultado de los usos y costumbres de creencias establecidas de verdades a medias; un paradigma es ley, hasta que es cambiado por otro nuevo.

Paradigmas actuales

- 1 La administración posee una tendencia clásica
- 2 La toma de decisiones son para el corto plazo
- 3 En la estructura organizacional, existe mucha jerarquía.
- 4 No existe el empoderamiento en los mandos operativos
- 5 La contratación de más personal en las diferentes áreas asegura un mejor rendimiento.

Propuesta

- 1 Se debe probar en estilos de administración contemporáneos.
- 2 Tomar decisiones al corto, mediano y largo plazo, mediante una planificación.
- 3 Promover el empoderamiento en la toma de decisiones en todos los niveles.
- 4 Entrenar al personal para que sean más eficiente.

3.4 MISIÓN

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

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

ACTUAL

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

MISIÓN PROPUESTA

ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN:

Naturaleza del Negocio: *Atención médica ambulatoria*

Razón para existir: *Satisfacer las necesidades del cliente*

Mercado al que sirve: *Pacientes afiliados de la ciudad de Quito.*

Características generales del producto o servicio: *Servicios médicos diversificados, equipos tecnológicos médicos de punta, adecuada y modernas instalaciones.*

Posición deseada en el mercado: *Liderazgo*

Principios y Valores: *Experiencia, responsabilidad, trabajo en equipo.*

Por lo anteriormente citado la misión del centro médico Ecuasanitas El Batán será:

MISIÓN

Otorgar y garantizar atención médica ambulatoria de calidad, respaldados por la experiencia, responsabilidad y compromiso de todos los profesionales quienes se desempeñan en un ambiente de trabajo en equipo, y de responsabilidad social, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”

3.5 VISIÓN

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

ACTUAL

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

VISIÓN PROPUESTA

ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN:

Posición en el Mercado: Líder

Tiempo: 5 años

Ámbito del Mercado: Ciudad de Quito

Productos o Servicios: Servicios médicos diversificados

Valores: Compromiso y ética

Principio Organizacional: Experiencia

VISIÓN

“Líder en el mercado de medicina prepagada en un plazo de 5 años, con el compromiso de brindar una atención eficiente que garantice el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros usuarios, basado en el compromiso, ética y experiencia de todo el personal”

3.6 OBJETIVOS

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

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

Deben ser:

Específicos (Specific): Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación;

Medibles (Measurable): que sea posible cuantificar los fines y beneficios;

Realizables (Achievable): que sea posible lograr los objetivos; (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad);

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Realista (Realistic): que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo; y

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

3.6.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS
3.6.2 PROPUESTA DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Aumentar la rentabilidad de la empresa.

3.6.3 PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES

PERSPECTIVA	COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
PRECIO	X		Mantener precios moderados que permitan seguir compitiendo en el mercado.
CALIDAD	x		Brindar un servicio de calidad, que permita satisfacer las necesidades de los usuarios.
TIEMPO	x		Disminuir el tiempo de espera para la atención en el Centro Médico.
FUNCIONALIDAD		x	Mejorar el servicio de asignación de turnos
SERVICIO	x		Aumentar el número de afiliados satisfechos
INFRAESTRUCTURA		x	Mantenimientos preventivos

3.6.4 PROPUESTA DE VALOR EN PROCESOS Y REDES DE COOPERACIÓN

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR
PROCESOS	Implementación del modelo de gestión estratégica y difundirlo
PROCESOS	Mantenimientos preventivos del centro médico
PROCESOS	Satisfacción en el usuario

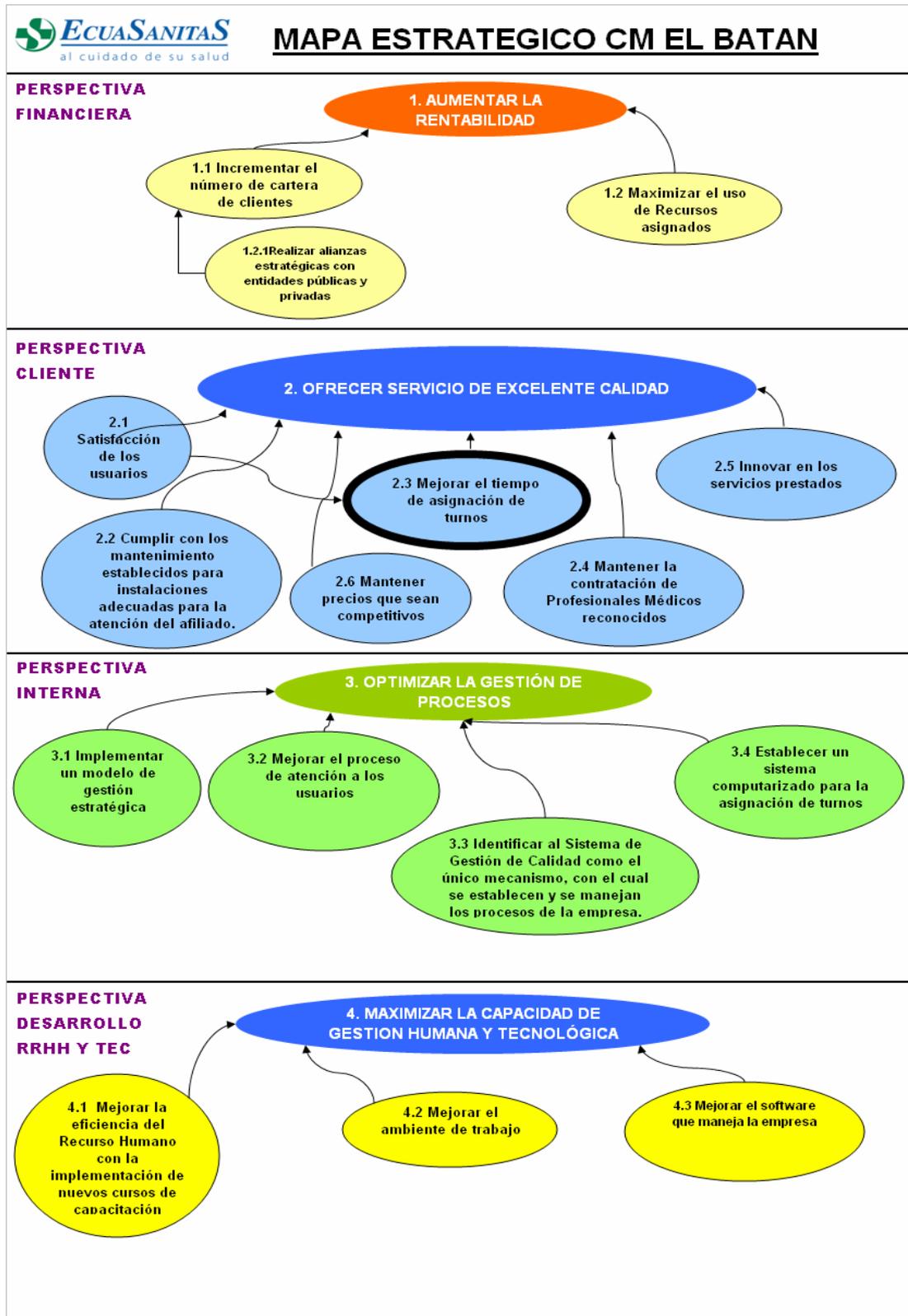
3.6.5 PROPUESTAS DE VALOR EN CAPITAL INTANGIBLE

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR
CAPITAL INTANGIBLE	Adquisición o rediseño del sistema
CAPITAL INTANGIBLE	Implementar un sistema tecnológico integral de afiliación y actualización de datos.
CAPITAL INTANGIBLE	Mejorar y considerar nuevos temas para las capacitaciones del personal.
CAPITAL INTANGIBLE	Desarrollar nuevos servicios.

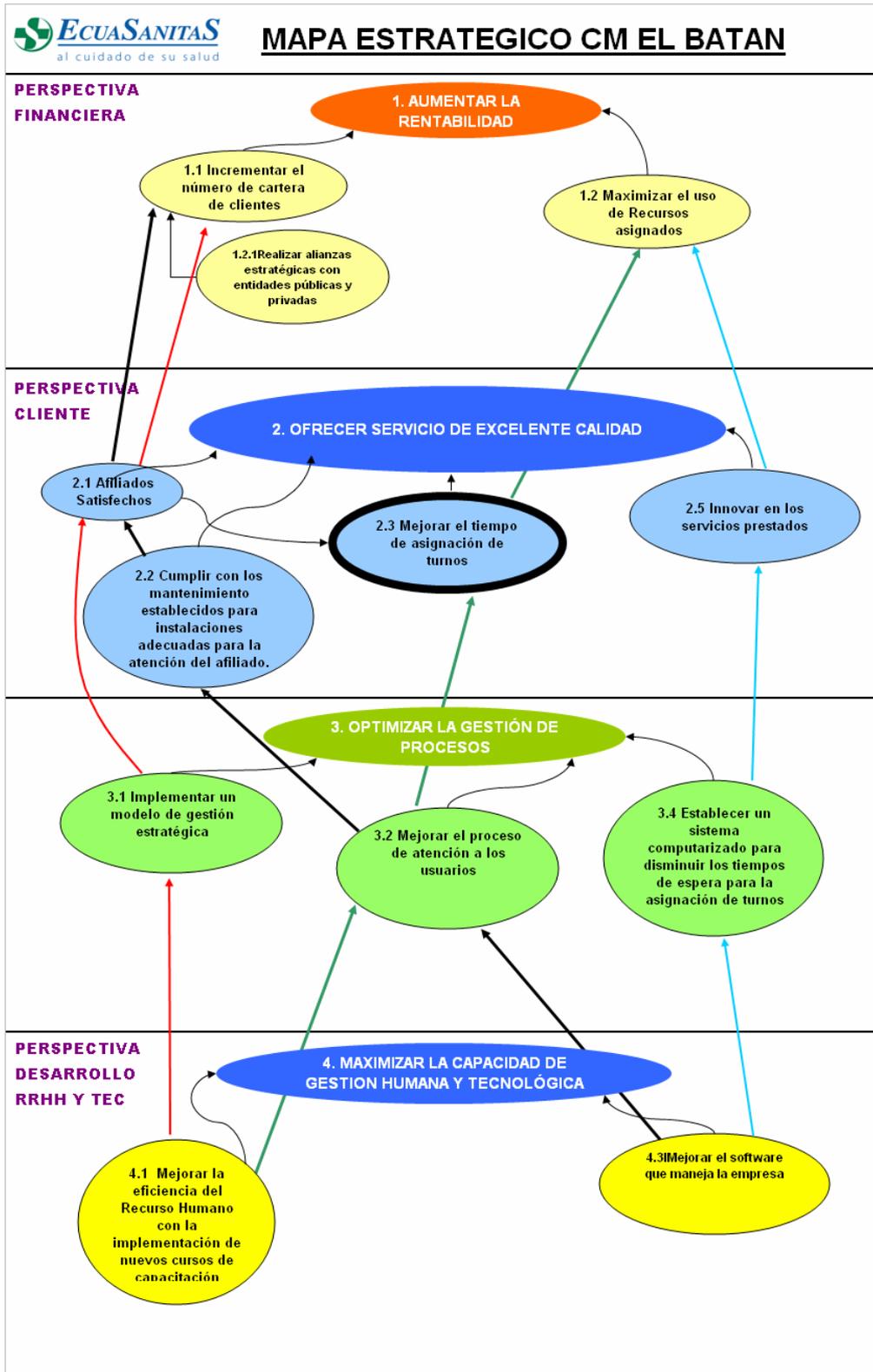
3.6.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Aumentar la rentabilidad de la empresa.	Incrementar el número de cartera de clientes
		Maximizar el uso de Recursos asignados
CLIENTE - MERCADO	Aumentar el número de afiliados satisfechos	Mejorar el tiempo de asignación de de turnos a los usuarios.
	Brindar un servicio de calidad, que permita satisfacer las necesidades de los usuarios.	Innovación en los servicios prestados
	Mejorar el servicio de asignación de turnos	Implementar un sistema que mejore el método de asignación de turnos a los pacientes.
	Mantenimientos preventivos	Cumplimiento de los mantenimientos establecidos para tener instalaciones adecuadas para la atención al usuario.
PROCESOS	Implementación de un modelo de gestión estratégica y difundirlo	Implementar un modelo de gestión estratégica
	Satisfacción en el usuario	Mejorar el proceso de atención a los usuarios
	Mejorar la metodología de la entrega de turnos	Establecer un sistema computarizado con la finalidad de disminuir los tiempos de espera para la asignación de turnos
CAPITAL INTANGIBLE	Adquisición o rediseño del sistema	Mejorar el software que maneja la empresa
	Mantener personal calificado	Mejorar la eficiencia del Recurso Humano

3.7 MAPA POR PERSPECTIVAS



De acuerdo al mapa por perspectivas realizadas, se establecieron los siguientes objetivos específicos:



3.8 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos con relación a las oportunidades que el mercado presenta¹.

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

3.9 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE.

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CORTO	MEDIANO	LARGO
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Aumentar la rentabilidad de la empresa.	Incrementar el número de cartera de clientes			X
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD		Maximizar el uso de Recursos asignados			X
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CORTO	MEDIANO	LARGO
CLIENTE - MERCADO	Aumentar el número de afiliados satisfechos	Mejorar el tiempo de asignación de de turnos a los usuarios.		X	

¹ Gestión Estratégica Corporativa; Francis Salazar p. 156

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CLIENTE - MERCADO	Brindar un servicio de calidad, que permita satisfacer las necesidades de los usuarios.	Innovación en los servicios prestados	X		
CLIENTE - MERCADO	Mejorar el servicio de asignación de turnos	Implementar un sistema que mejore el método de asignación de turnos a los pacientes.	X		
CLIENTE - MERCADO	Mantenimientos preventivos	Cumplimiento de los mantenimientos establecidos para tener instalaciones adecuadas para la atención al usuario.	X		
PERSPECTIVA	INICIATIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CORTO	MEDIANO	LARGO
PROCESOS	Implementación de un modelo de gestión estratégica y difundirlo	Implementar un modelo de gestión estratégica			X
PROCESOS	Satisfacción en el usuario	Mejorar el proceso de atención a los usuarios		X	
PROCESOS	Mejorar la metodología de la entrega de turnos	Establecer un sistema computarizado con la finalidad de disminuir los tiempos de espera para la asignación de turnos			X
PERSPECTIVA	INICIATIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CORTO	MEDIANO	LARGO
CAPITAL INTANGIBLE	Adquisición o rediseño del sistema	Mejorar el software que maneja la empresa		X	
CAPITAL INTANGIBLE	Mejorar y considerar nuevos temas para las capacitaciones del personal.	Mejorar la eficiencia del Recurso Humano	X		

3.10 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia para el centro médico Ecuasanitas El Batán se basa en mostrar una unidad de negocio líder en el ámbito de la medicina preventiva, ofreciendo nuevos productos y servicios con la finalidad de mejorar los beneficios y satisfacción para el cliente interno y externo.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

MAPA ESTRATEGICO
CM ECUASANTAS EL BATAN

ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia para el centro médico Ecuasantas El Batán se basa en mostrar una unidad de negocio líder en el sector Norte en el ámbito de la medicina preventiva ofreciendo nuevos productos y servicios con la finalidad de mejorar los beneficios y satisfacción para el cliente interno y externo.

VALORES

Honestidad
Compromiso
Responsabilidad
Ética
Profesionalismo

PRINCIPIOS

Comunicación
Experiencia
Respeto
Eficiencia
Trabajo en equipo
Confianza

VISION

“Ser la empresa líder en el mercado de medicina prepagada en un plazo de 5 años, con el compromiso de brindar una atención que garantice el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros usuarios, basado en el compromiso, ética y experiencia de todo el personal administrativo y médico.”

MISION

Otorgar y garantizar atención médica ambulatoria de calidad en el sector Norte, respaldados por la experiencia, responsabilidad y compromiso de profesionales médicos y empleados administrativos quienes se desempeñan en un ambiente de trabajo en equipo, y de responsabilidad social, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”

OBJETIVOS CORTO PLAZO

1. Implementar un modelo de gestión estratégica.
2. Lograr un mayor posicionamiento de los servicios médicos
3. Incrementar la satisfacción del cliente.

ESTRATEGIAS

1. Interrelacionar y difundir el modelo de gestión estratégica con la utilización del Sistema de Gestión de Calidad.
2. Realizar un plan de comunicación externo para posicionar los servicios que ofrece el centro médico
3. Dar valor agregado al servicio para mejorar la satisfacción al cliente.

OBJETIVOS MEDIANO PLAZO

1. Ofrecer nuevos servicios médicos.
2. Mejorar la eficiencia del recurso humano.
3. Incrementar la utilización de pacientes particulares
4. Incrementar la utilización de los servicios médicos de los pacientes afiliados.
5. Mejorar el software de la empresa

ESTRATEGIAS

1. Determinar las especialidades de mayor atención médica.
2. Mejorar los temas de capacitación
3. Mejorar la atención a clientes VIP.
4. Mejorar la calidad de los servicios médicos.
5. Realizar un estudio que permita detectar las falencias del software actual.

OBJETIVOS LARGO PLAZO

1. Actualizar la página web de la empresa.
2. Impulsar el fortalecimiento de la medicina prepagada.
3. Mantener la infraestructura del centro médico.

ESTRATEGIAS

1. Implementar un sistema tecnológico de actualización de datos y de afiliación electrónica.
2. Desarrollar un sistema de control y seguimiento de los actuales clientes.
3. Continuar con los planes de mantenimiento para evitar deterioro que perjudique la atención al cliente