

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

***PLAN ESTRATÉGICO CENTRO MÉDICO  
ECUASANTAS BATÁN***

MARÍA FERNANDA ECHEVERRÍA JARRÍN

DIRECTOR DE TESIS: ING. JUAN LASCANO

QUITO, NOVIEMBRE DEL 2010

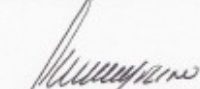
Ingeniero  
Juan Lascano  
Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas  
Universidad Tecnológica Israel

De mi consideración:

Por medio de la presente, yo, María Victoria Moreno, GERENTE FINANCIERA de la empresa ECUASANITAS S.A, afirmo haber aceptado el tema de investigación "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CENTRO MÉDICO ECUSANITAS BATÁN" de la Srta. María Fernanda Echeverría, estudiante del noveno nivel de Ingeniería Comercial de la Universidad Tecnológica Israel, como tema para el desarrollo de su Tesis.

Para constancia de mi aprobación, suscribo

Atentamente

  
Ing. María Victoria Moreno  
GERENTE FINANCIERA  
ECUASANITAS S.A

**DEDICATORIA**

*A mis padres, hermanos y amigos, quienes me brindaron su apoyo  
incondicional para el desarrollo de esta tesis*

### **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por permitirme culminar una etapa importante en mi vida.*

*A mi director de Tesis Ing. Juan Lascano, quien con su profesionalismo contribuyó para la realización de esta tesis.*

*A mis profesores por compartir sus conocimientos, facilitándome la oportunidad de aprender y educarme.*

*A mis compañeros por su amistad brindada.*

*A los funcionarios y compañeros de Ecuasanitas S.A, especialmente a la Ing. María Victoria Moreno por toda su ayuda y colaboración.*

---

## ÍNDICE

PORTADA	1
CERTIFICADO	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE GENERAL	5

## CAPÍTULO I

1.1.- ANTECEDENTES	9
1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2.1.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.2.2.- SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3.- OBJETIVO GENERAL	19
1.3.1.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.4.- JUSTIFICACIÓN	20
1.4.1.- JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	20
1.5.- MARCO DE REFERENCIA	21
1.5.1.- MARCO TEÓRICO	21
1.6.- HIPÓTESIS	26
1.7.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
1.8.- ESTRUCTURA FUNCIONAL	28
1.9.- ESTRUCTURA LEGAL	32
1.9.1.- BASE LEGAL DE LA EMPRESA	32
1.9.2.- MARCO LEGAL	33

## CAPÍTULO II

2.1.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL	36
2.1.1.- ANÁLISIS EXTERNO	36

---

2.1.1.1.-MACRO AMBIENTE	36
2.1.1.1. A.- FACTOR ECONÓMICO	36
2.1.1.1. B.- FACTOR POLÍTICO	43
2.1.1.1. C.- FACTOR SOCIAL	44
2.1.1.1. D.- FACTOR TECNOLÓGICO	48
2.1.1.1. E.- FACTOR DEMOGRÁFICO	50
2.1.1.1. F.- FACTOR AMBIENTAL	51
2.1.1.2.-MICRO AMBIENTE	53
2.1.1.2. A.- PROVEEDORES	53
2.1.1.2. B.- CLIENTES	55
2.1.1.2. C.- COMPETENCIA	58
2.1.1.2. D.- ESTUDIO DE MERCADO	59
2.1.2.- ANÁLISIS INTERNO	63
2.1.2.1.- CAPACIDAD INTERNA	63
2.1.3.- ANÁLISIS FODA	72
2.1.4.- MATRICES	76
2.2.- PLAN DE ACCIÓN	82
2.2.- BALANCED SCORECARD	85
2.4.-DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	87
2.4.1.- MISIÓN	87
2.4.2.- VISIÓN	88
2.4.3- PRINCIPIOS	89
2.4.4.-VALORES	90
2.5.- PROCESOS	92
2.5.1- MAPA DE MACROPROCESOS	93
2.5.2.- PROCESO DE ADMISIÓN AL PACIENTE	94
2.5.3.- PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE	99
2.5.4.- PROCESO DE ATENCIÓN DE EMERGENCIA	103
2.6.- ESTRATEGIA	108

---

## **CAPÍTULO III**

3.-ANÁLISIS COSTO- BENEFICIO	111
3.1.-INVERSIÓN	112
3.2.-COSTOS	112
3.2.1.- COSTOS FIJOS	112
3.2.2.- COSTOS VARIABLES	113
3.3.-INGRESOS	115
3.4.- GASTOS	116
3.5.- DEPRECIACIONES	117
3.6.- FLUJO NETO DE CAJA	118
3.6.1.- TASA DE DESCUENTO	119
3.6.2.- VALOR ACTUAL NETO	119
3.6.3.- TASA INTERNA DE RETORNO	120
3.6.4.- RELACION COSTO- BENEFICIO	121

## **CAPÍTULO IV**

4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
4.1.- CONCLUSIONES	122
4.2.- RECOMENDACIONES	123

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	124
---------------------	-----

<b>ANEXOS</b>	125
---------------	-----

**PLAN ESTRATÉGICO CENTRO MÉDICO  
ECUASANTAS BATÁN**

**CAPÍTULO I**



## 1.1.- ANTECEDENTES

En términos generales, la medicina de prepago es la élite del sistema de salud de los países. Es decir, el esquema que pueden pagar quienes obtiene mayores recursos.

Aunque existen diferencias importantes entre los diversos países de América Latina, en términos generales, los sistemas de salud pueden ser sintetizados por medio de la siguiente tabla:

**Tabla 1: Sistemas de salud en América Latina**

	Esquema contributivo	no Esquema de contribución	
Tipos de contribuciones	No hay contribuciones	Contribuciones obligatorias	Contribuciones voluntarias
Características	Con cargo al presupuesto nacional	Contribuciones de empleadores y empleados	Contribuciones adicionales para mejorar la atención

En el escalafón más bajo se encuentra el Sistema No Contributivo, es decir, en el que los usuarios no pagan por el servicio que se les presta. Este esquema cubre a los más pobres de los países de la región y se caracteriza por una orientación social, donde es el presupuesto nacional el encargado de cubrir estos gastos de salud.

Las contribuciones obligatorias, generalmente, están relacionadas con una política del estado, no sólo en materia de salud, sino de seguridad social. Los Planes Obligatorios, por tanto, están diseñados para que sean pagados por patrones y empleados.

Las contribuciones voluntarias están determinadas por quienes tienen los recursos para pagar un Plan Privado de Salud, de acuerdo a sus propias expectativas. Debido a que cada familia determina cuánto quiere gastar y que

---

nivel de cobertura requiere, este sistema es llamado Medicina Prepagada o por Prepago.

La Medicina Prepagada como política gubernamental está relacionada en América Latina con el surgimiento de la reforma liberal y de mercado de finales de los años ochenta.

### **Características de la Medicina Prepagada**

La Medicina Prepaga no está basada en los principios de solidaridad. Por el contrario, el fundamento es que cada uno recibe en proporción a los aportes realizados, así los usuarios determinan los grados de cobertura y los tipos de beneficio para el afiliado y para su grupo familiar.

La Medicina Prepaga no funciona desde el punto de vista legal como un sistema de seguridad social, sino como un contrato de aseguramiento.

### **Hacia donde se dirigen**

A pesar de que empezaron con timidez poco a poco las empresas de Medicina Prepagada han empezado a ganar terreno. En Ecuador, el número de afiliados a los servicios de medicina prepaga bordea los 600 mil, frente a una población de 12 millones. Con base en esa estimación, 5% de los ecuatorianos opta por esta modalidad.<sup>1</sup>

Ecuasanitas es la pionera y la que más acerca al concepto de medicina prepaga en el Ecuador, por cuanto ofrece un plan ("Plan Total") que opera mediante un sistema de "cheques" canjeables por consultas médicas, exámenes médicos, cirugías emergentes o programadas.

---

<sup>1</sup><http://www.buenasalud.com/lib/ShowDoc.cfm?LibDocID=3042&ReturnCatID=1896>

---

Ecuasanitas nació con el objetivo claro y preciso de satisfacer las necesidades de atención médica de un importante número de cotizantes a través de una organización capaz de entregar soluciones reales, concretas y accesibles en el ámbito de la salud.<sup>2</sup>

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

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

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

---

<sup>2</sup> <http://www.buenasalud.com/lib/ShowDoc.cfm?LibDocID=3042&ReturnCatID=1896>

---

El Centro Médico Ecuasanitas Batán fue inaugurado en el mes de Julio del 2008 con el objetivo de descongestionar el Centro Médico La Carolina, así como de seguir creciendo en número de pacientes tanto afiliados como particulares. Se encuentra ubicado en la calle Gregorio Munga y Portete.

Los servicios que ofrece esta unidad de negocio son:

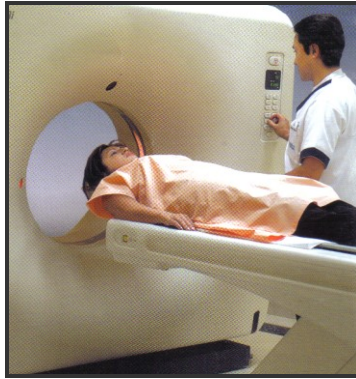
- **CONSULTA EXTERNA** en las siguientes especialidades:
  - Neumología
  - Medicina Interna
  - Traumatología
  - Dermatología
  - Gastroenterología
  - Obstetricia y Ginecología
  - Medicina Familiar
  - Medicina Interna
  - Neurología
  - Nutriología
  - Otorrinolaringología
  - Pediatría
  - Psicología Clínica
  - Reumatología
  - Urología
  - Endocrinología
  - Oftalmología
  - Geriatría



- **EMERGENCIA**
  - Consultas de emergencia
  - Procedimientos



- **IMAGEN**
  - Ecografía
  - Rayos X
  - Densitometría
  - Mamografía
  - Colposcopia



○ **VACUNAS**

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



○ **LABORATORIO FISIOLÓGICO**

- Audiometría
- Electrocardiograma
- Lavado de Oído.
- Terapia Respiratoria
- Inhalo terapia

○ **LABORATORIO CLÍNICO**

- Coproanálisis
- Hormonas
- Electrolitos
- Hematología
- Hemostasia y Coagulación
- Histopatología
- Hormonas
- Marcadores Tumorales
- Microbiología
- Perfil Enzimático
- Perfil Lipídico



---

## 1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De Enero a Agosto del 2009 se realizaron **90.050** atenciones a pacientes afiliados y particulares a un ingreso promedio paciente de \$5.55. Del total de atenciones, el 95.67% corresponde a usuarios afiliados y apenas el 4.33% a pacientes particulares, esto ha dado lugar a que no se cubra con los gastos administrativos que con relación al ingreso alcanzaron del 104.60%.

En tal virtud es necesario generar otros ingresos que permitan apalancar este déficit presupuestario; estas inconsistencias se han generado por la falta de conocimiento de las políticas y objetivos del centro médico para apoyar al cumplimiento de las metas propuestas por la empresa.

No se ha incluido en el presupuesto del centro médico dinero destinado a investigar el mercado demandante del sector con relación a los servicios que ofrece esta unidad de negocio.

El estado de pérdidas y ganancias por tipo de servicio refleja pérdida en los servicios de consulta, emergencia, laboratorio fisiológico e imágenes, no siendo así para el laboratorio clínico que es el único servicio que representa utilidad. En general es necesario generar propios ingresos para cubrir el alto gasto administrativo.

Por las 86154 atenciones médicas brindadas a pacientes afiliados ingresó \$466.036 y por las 3896 atenciones brindadas a particulares se percibió la suma de \$40.047 lo que nos genera un total de \$506.083.

En cuanto a los costos se registró un costo médico de \$100.064 por la atención médica que representa el 20.01 % del total de ingresos y por concepto de gastos del personal, administrativos, generales e impuestos, egresó la suma de \$523.817 que representan el 104.60% con relación al ingreso total.

Se puede evidenciar también la falta de una cultura de servicio al cliente pues los procesos se han vuelto tan automáticos que la atención también se ha convertido en eso, impidiendo así una relación personalizada.



---

La demanda por parte de los usuarios es atención los días sábados en el horario de los otros centros médicos, de 7:00 am a 12:00 pm en todos los servicios, pues actualmente el centro médico atiende únicamente de 7: 00 am a 10: 00 am para toma de muestras en el laboratorio.

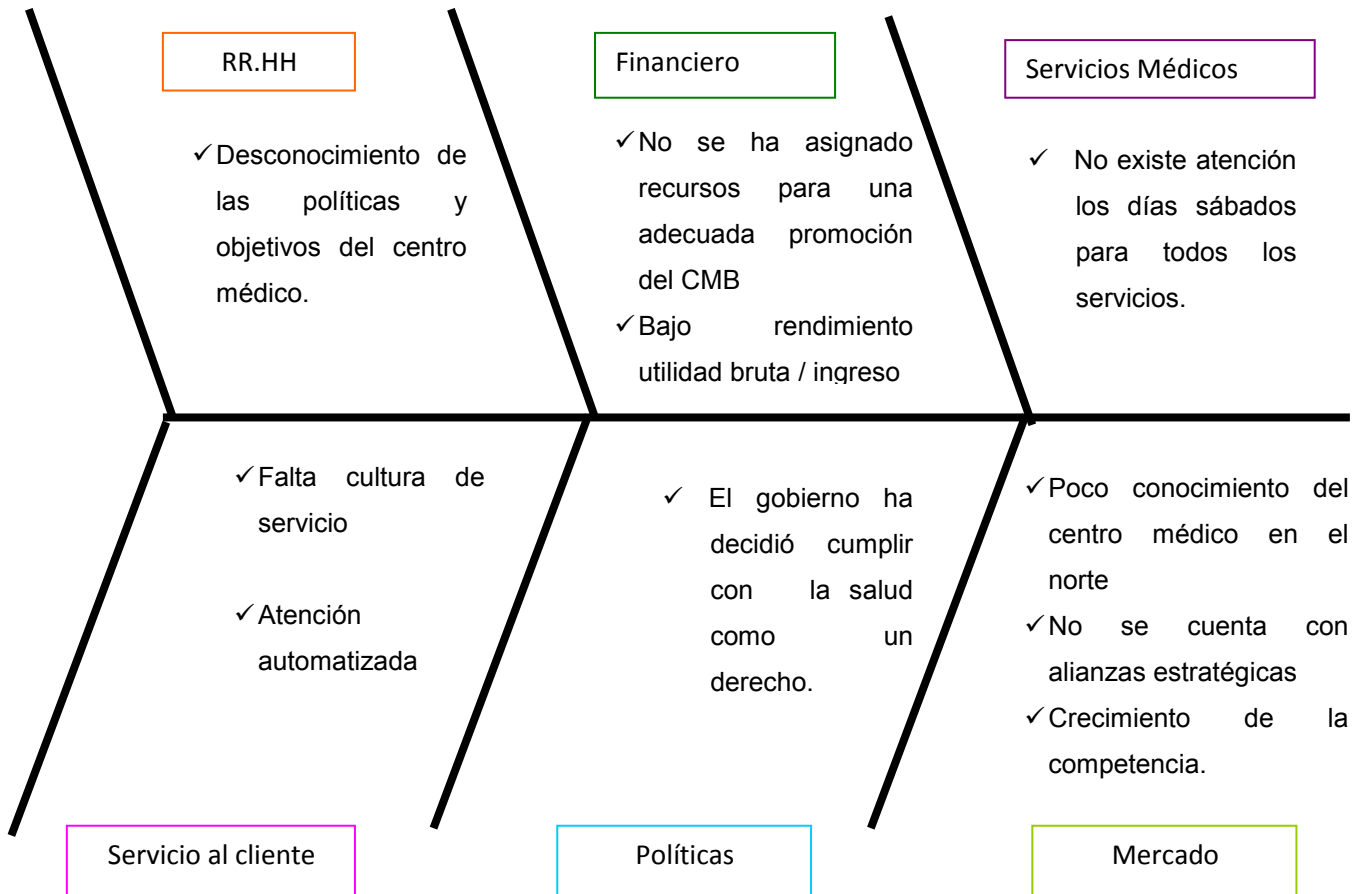
EL Centro Médico no dispone de alianzas estratégicas con instituciones privadas para que accedan a nuestro servicio como clientes vip, a pesar que si existe la tarjeta vip para personas particulares que es entregada gratuitamente con vigencia hasta el año 2012.

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

Finalmente por un decreto emitido por el Gobierno, las empresas públicas que mantenían un contrato con Ecuasanitas tuvieron que terminarlo, disminuyendo así aproximadamente 12.000 afiliados.

Esta es la actual situación del centro médico razón por la cual sus afiliados y clientes no han aumentado conforme a la capacidad instalada que poseen sus instalaciones y si no se genera un cambio y dada la competencia posiblemente sea mortal al punto de no contar con pacientes y tener que reducir el horario de atención así como personal administrativo y médico, por lo tanto dada la oportunidad del prestigio y permanencia en el mercado con el que cuenta la empresa, el desarrollo e implementación de un plan estratégico permitirá establecer nuevas estrategias financieras, administrativas y de mercado que permitan brindar un servicio de calidad y lograr la fidelización de clientes y afiliados, por ende aumentar las atenciones y poder posicionarnos en el mercado, logrando así generar mayor rentabilidad.

**CENTRO MÉDICO ECUASANITAS EL BATÁN**  
**DIAGRAMA CAUSA – EFECTO**



---

### **1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La falta de un plan estratégico en el Centro Médico Batán no ha permitido establecer parámetros de dirección que permitan dar a conocer los servicios que presta esta unidad de negocio y mejorar el servicio para los clientes y afiliados con el fin de obtener la rentabilidad deseada.

### **1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

1. Cómo el entorno ha afectado al desarrollo del centro médico.
2. Qué estrategia debería aplicarse en el centro médico para promocionar los servicios que ofrece el mismo.
3. Cómo generar una ventaja competitiva en el servicio al cliente para lograr una efectiva atención administrativa y una atención médica que garantice lo que el cliente busca.
4. Qué recursos económicos serán necesarios para generar una mayor rentabilidad.

### **1.3.- OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan estratégico para el Centro Médico Batán, con el propósito de establecer nuevas estrategias administrativas, financieras y de mercado a fin de incrementar la productividad y rentabilidad de esta unidad de negocio.

---

### **1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar un diagnóstico sobre la actual situación en la que se desempeña el centro médico.
2. Establecer y aplicar el direccionamiento estratégico en los servicios que presta el centro médico.
3. Optimizar los procesos a fin de mejorar la gestión humana y financiera del centro médico.
4. Determinar la factibilidad financiera del proyecto.

### **1.4.- JUSTIFICACIÓN**

#### **1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El Centro Médico Batán tiene un año y medio de funcionamiento, en sus inicios las atenciones médicas brindadas fueron bajas con excepción del mes de Septiembre que se realizó un chequeo ejecutivo, a partir del mes de Enero del 2009 hasta el mes de Agosto se realizaron 90.050 atenciones a pacientes afiliados y particulares, del total el 95.67% corresponde a afiliados y apenas el 4.33% a pacientes particulares.

El ingreso total ha sido de \$40.047 por particulares y \$460.036 por afiliados del plan total.

El costo médico asciende a \$100.064 que representa el 20.01 % del ingreso y el gasto administrativo es de \$523.817, que representa el 104.60% con relación al ingreso total, por lo que se registra un resultado positivo considerando la

---

valoración de las atenciones médicas a los pacientes afiliados al sistema de medicina prepagada, sin embargo es recomendable que el centro médico genere sus propios ingresos para cubrir el alto gasto administrativo que con relación al ingreso es bastante alto.

Es por ello que se debe ocupar toda la capacidad instalada del centro médico para ofrecer mayor atención médica y generar rentabilidad por los servicios prestados a pacientes afiliados y especialmente a particulares.

Es necesario implementar estrategias que den a conocer los servicios de calidad que presta el centro médico pues por años consecutivos Ecuasanitas S. A ha sido nombrada por la revista EKOS como la mejor empresa de Medicina Prepagada del Ecuador, además de contar con la Certificación ISO 9001- 2008, que garantiza la calidad de sus procesos.

## **1.5.- MARCO DE REFERENCIA**

### **1.5.1. MARCO TEÓRICO**

Toda empresa diseña planes estratégicos para cumplir con sus objetivos planteados, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Mientras más rápido cambie el ambiente externo e interno de una organización, con mayor frecuencia tendrán que revisarse y actualizarse sus planes estratégicos, quizá los planes anuales ya no resulten apropiados, en el mundo actual, los ciclos de vida de la estrategia, en vez de alargarse, cada vez se acortan más.

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una

---

técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planificación estratégica.<sup>3</sup>

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, es una herramienta que permite prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planificación.

Con la Planificación Estratégica se busca concentrar en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocios o áreas competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.<sup>4</sup>

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

Un plan estratégico consta de misión, visión, dirección de una organización, de objetivos de desempeño así como de una estrategia.

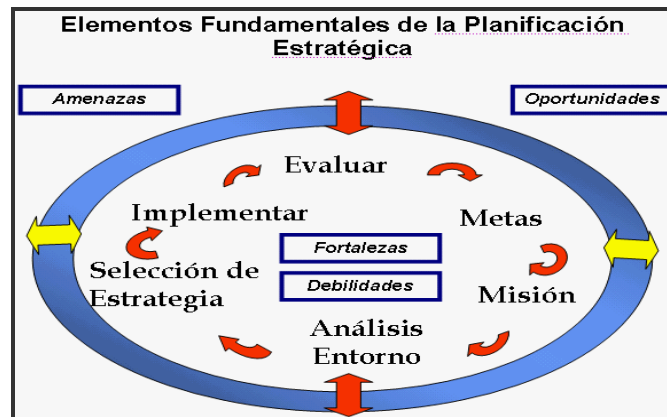
---

3 <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

4 <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>

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

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



**Gráfico 1.- Elementos Fundamentales de la Planificación Estratégica.**

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

---

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

### **Análisis Externo**

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

El Macro ambiente analiza<sup>5</sup>:

1. Las variables del mercado: Tienen que ver con el posicionamiento de la marca, y las variables de posición relativa.
2. Variables de dimensión Estatal: Entorno Político, social y legislativo.
- 3.-Variables de dimensión económica: Macro y Micro variables.
- 4.- Variables de dimensión social
- 5.- Variables de impacto ambiental

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

### **El Micro Ambiente**

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

---

<sup>5</sup> <http://www.emexico.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaIII.html>



---

## **Análisis Interno**

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

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

### **Fortalezas**

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

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

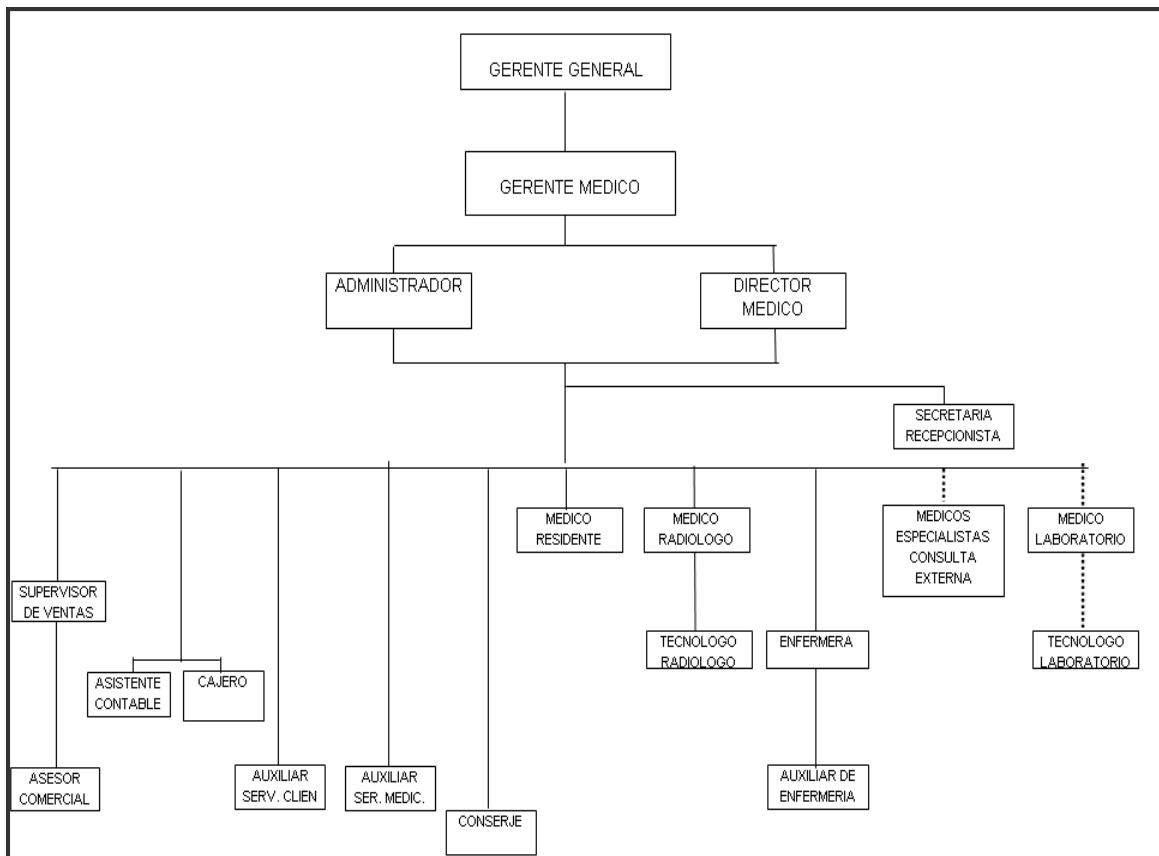
### **Debilidades**

Se dice que es el caso contrario a las fortalezas, debido a que su principal característica es que puede afectar negativamente y directamente a la organización y puede ser disminuida mediante acciones correctivas. Las Limitaciones son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para el desarrollo y para alcanzar los objetivos de la organización.

## 1.6 HIPÓTESIS

Con la implantación de un plan estratégico en el Centro Médico Batán se podrán establecer estrategias administrativas, financieras y de mercado que le permitan incrementar su productividad y rentabilidad.

## 1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



El centro médico Batán cuenta con la colaboración de aproximadamente 65 personas entre el área administrativa y profesionales médicos.

---

## ÁREA ADMINISTRATIVA

- ❖ Director Administrativo.- 1 persona
- ❖ Director Médico.- 1 persona
- ❖ Supervisor de Servicio al Cliente.- 1 persona
- ❖ Secretaria.- 1 persona
- ❖ Asistente de Contabilidad.- 2 personas
- ❖ Área de Consulta.- 3 auxiliares de enfermería, 3 secretarias clínicas.
- ❖ Área de Emergencia.- 3 enfermeras, 2 médicos residentes y 1 secretaria clínica.
- ❖ Área de Laboratorio.- 4 tecnólogos médicos y 2 secretarias clínicas.
- ❖ Área de Imágenes.- 3 radiólogos y 2 secretarias clínicas.
- ❖ Asistente de Servicio al cliente.- 1 persona
- ❖ Balcón de Servicios.- 6 personas
- ❖ Recepcionista.- 2 personas
- ❖ Personal de aseo y limpieza.- 5 personas

## ÁREA MÉDICA

- ❖ Neumología.- 1 persona
- ❖ Medicina Interna.- 1 persona
- ❖ Traumatología.- 1 persona
- ❖ Dermatología.- 1 persona
- ❖ Cardiología Pediátrica.- 1 persona

- ❖ Gastroenterología.- 1 persona
- ❖ Obstetricia y Ginecología.- 1 persona
- ❖ Medicina Familiar.- 1 persona
- ❖ Medicina Interna.- 1 persona
- ❖ Ginecología.- 2 personas
- ❖ Neurología.- 1 persona
- ❖ Nutriología.- 1 persona
- ❖ Otorrinolaringología.- 2 personas
- ❖ Pediatría.- 3 personas
- ❖ Psicología Clínica.- 1 persona
- ❖ Reumatología.- 1 persona
- ❖ Endocrinología.- 1 persona
- ❖ Oftalmología.- 1 persona
- ❖ Geriatria.- 1 persona

## **1.8 ESTRUCTURA FUNCIONAL**

CARGO: GERENTE MÉDICO

### **Educación Formal Requerida**

Título universitario en medicina con especialidad.

Título en administración en clínicas y hospitales

### **Actividades de la posición**

- 
1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la prestación y utilización de servicios médicos.
  2. Participar como miembro del Consejo Médico.
  3. Coordinar el Comité de Excepciones.
  4. Evaluar el mantenimiento de convenios con prestadores médicos.
  5. Supervisar y asesorar el área médica de todas las oficinas a nivel nacional.
  6. Controlar y manejar el tarifario y código de servicios.
  7. Controlar y evaluar el gasto médico.
  
  8. Aprobar o negar la afiliación de usuarios.
  9. Supervisar el buen funcionamiento de los centros médicos.
  10. Cumplir y hacer cumplir las normativas de la Empresa, entendiéndose por éstas: los Estatutos, Reglamento Interno, Directivas, Procedimientos e Instructivos.

### CARGO: DIRECTOR MÉDICO

#### **Misión del puesto**

Controlar, coordinar y supervisar las actividades medicas así como también colaborar en la administración del personal médico del acompaña

#### **Educación formal requerida**

Superior

#### **Conocimientos académicos**

Administración

---

Medicina

Recursos Humanos

### **Actividades de la Operación**

1. Asesorar y velar por el servicio de las funciones médicas y evaluar el desempeño médico.
2. Velar por el cumplimiento de e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en Centro Médico Batán (Quito).
3. Atender a pacientes en consulta médica.
4. Vigilar la aplicación y cumplimiento de los manuales de procedimientos establecidos por la Gerencia General Médica y con todas las directivas.
5. Supervisar y controlar las actividades médicas del Policlínico y Administración según el caso.
6. Coordinar con la administración el mantenimiento de equipos médicos.
7. Colaborar y coordinar actividades fuera de horas de servicio.
8. Controlar y mantener los equipos mediante un plan anual de mantenimiento.
9. Controlar la asistencia de los Médicos Institucionales y Residentes.
10. Solucionar y coordinar con la administración la recepción de materiales e insumos médicos que sean necesarios.
11. Mantener diálogo permanente con los médicos especialistas.
12. Controlar la atención y servicio al cliente.
13. Mantener y colaborar en estrategias de fidelización de clientes.
14. Realizar otra actividad necesaria para el cargo.
15. Realizar otras actividades detalladas en otros documentos de la Gestión de Calidad.
16. Informar actividades cualitativas y cuantitativas con el equipo administrativo
17. Participar en todas las reuniones de áreas.
18. Colaborar en la selección del cuerpo médico y administrativo

19. Planificar y ejecutar programación médica continua.

20. Aportar con ideas para dar una buena imagen a los clientes junto a la Administración y RRHH.

**CARGO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO**

**Misión del puesto**

Planificar, ejecutar y controlar todos los procesos que se realizan en el Centro Médico para cumplir con los objetivos de Ecuasanitas.

**Educación formal requerida**

Superior

**Conocimientos académicos**

Administración

Contabilidad

Recursos Humanos

**Actividades de la posición**

1. Realizar controles financieros de ingresos y egresos.
2. Representar al Centro médico en trámites legales externos.
3. Supervisar los procesos que se cumplen en el centro médico.
4. Realizar reuniones de trabajo con el Director Médico y Jefes departamentales.
5. Velar por el cumplimiento de actividades realizadas en el CM e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en Centro Médico Batán (Quito)
6. Coordinar la aplicación y cumplimiento de manejo de desechos.
7. Capacitar al personal en "Cultura de Calidad".
8. Ejecutar los cronogramas de mantenimiento de equipos y edificio.

- 
9. Controlar el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.
  10. Realizar evaluaciones de desempeño al personal del Centro Médico.
  11. Participar en el proceso de selección de personal.
  12. Coordinar compras con proveedores.
  13. Colaborar en estrategia de fidelización de clientes.
  14. Realizar otra actividad necesaria para el cargo.
  15. Realizar otras actividades detalladas en otros documentos de la Gestión de Calidad.

## **1.9 ESTRUCTURA LEGAL**

### **1.9.1 Base Legal de la Empresa**

La constitución de la Compañía Ecuasanitas S.A. se realizó en la Notaría Décima Primera del Cantón Quito, el 21 de febrero de 1978; se inscribió en el Registro Mercantil del Cantón Quito el 7 de abril de 1978, a fs 792 vta, bajo número 327 del Registro Mercantil, Tomo 109.

Ecuasanitas S.A. ha pasado por varias transformaciones, tanto en su capital como en sus estatutos sociales; tales como: el incremento paulatino de su capital social, participación y cambio de accionistas y en el año 2000 se reforman los estatutos en concordancia con la aplicación de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador aprobada por el Congreso Nacional el ocho de marzo del dos mil. De igual forma, se suceden nombramientos de nuevas autoridades y aprobación de cupos resolutivos de los principales directores.

El último aumento de capital y reforma del estatuto social se realizó en la notaría décima cuarta del cantón Quito el 26 de octubre del 2007 y quedó inscrito en el Registro Mercantil del Cantón Quito, Tomo 138.



---

### 1.9.2 Marco Legal

La Compañía Ecuasanitas S.A. está sujeta al control de los siguientes organismos del Estado;

- ❖ Superintendencia de Compañías
- ❖ Servicio de Rentas Interna
- ❖ Ministerio de Salud
- ❖ Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- ❖ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- ❖ Cámara de Comercio
- ❖ Cuerpo de Bomberos
- ❖ Dirección de Medio Ambiente
- ❖ Fundación Natura

A continuación se refiere un resumen del contenido de la Escritura de Constitución de la Compañía:

**Artículo primero.-** La Compañía se denominará “Ecuasanitas S.A.” y durara treinta años.

**Artículo segundo:** Domicilio.- La Compañía es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal será la ciudad de Quito, pudiendo establecer sucursales y agencias en uno o varios lugares dentro o fuera de la República.

**Artículo tercero:** El objeto de la Compañía será la prestación de servicios de asistencia médica, quirúrgica y de hospitalización; así como cualquier otra actividad relacionada con su objeto social, pudiendo además asociarse con otras compañías nuevas o existentes y toda clase de actos comerciales e industriales permitidos por la Ley, relacionados con su objeto.

---

**Artículo cuarto: Del capital social.-** El capital social de la Compañía es de seis millones trescientos cincuenta mil 00/100 dólares de los Estados Unidos de América, dividido en seis millones trescientos cincuenta mil acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada una.

**Artículo séptimo: Administración.-** La Compañía estará gobernada por la Junta general de Accionistas y administrada por el Directorio, el Presidente, el Vicepresidente y el Gerente General.

**Artículo décimo primero: Convocatorias.-** Las Juntas Generales serán convocadas por el Presidente y/o el Gerente General de la Compañía.

**Artículo décimo segundo.-** Las convocatorias se harán por la prensa y en la forma señalada por el artículo doscientos treinta y seis de la Ley de Compañías y con ocho días de anticipación; indicando a más de la fecha y la hora, el lugar y el objeto de la reunión.

**Artículo Trigésimo tercero:** la Junta General nombrará un Comisario Principal y un Suplemente. Durarán un año en sus funciones con las facultades y responsabilidades establecidas en la Ley de Compañías.

**Artículo Trigésimo cuarto:** De los comisarios.- Los Comisarios presentarán al final del ejercicio económico del año, un informe detallado a la Junta General Ordinaria, referente al estado financiero y económico de la Sociedad.

**Artículo Trigésimo quinto:** la Junta General nombrará los Auditores Externos. Durarán tres años en sus funciones con las facultades y responsabilidades establecidas en la Ley de Compañías.

# **PLAN ESTRATÉGICO CENTRO MÉDICO ECUASANTAS BATÁN**

## **CAPÍTULO II**

---

## **2.1.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL CENTRO MÉDICO ECUASANITAS BATÁN**

### **2.1.1.-ANÁLISIS EXTERNO**

Mediante este análisis se investigará factores como el económico, político, social, cultural, demográfico, tecnológico y ambiental, que nos permitan determinar cómo influyen ya sea como amenazas o como oportunidades al entorno del Centro Médico Batán.

#### **2.1.1.1.- MACROAMBIENTE**

##### **2.1.1.1. A.- FACTOR ECONÓMICO**

Ecuador es un país en vías de desarrollo y como tal, a pesar de la crisis financiera mundial según las proyecciones exhibidas, “la economía crecerá 6.81% en el 2010 frente al 0.96% estimado para el 2009, año en el que el país sufrió las repercusiones de la crisis financiera internacional con una reducción general de exportaciones y remesas, y aumento del desempleo”.<sup>6</sup>

Este crecimiento se prevé debido a la alta inversión que estima realizar el actual gobierno en conectividad, energía, minas, empleo, producción y competitividad.

El principal del BM en la región Andina señaló que en América Latina, y en especial en el Ecuador, el crecimiento de sus finanzas se debe al manejo económico más estable y más técnico: se busca mantener la inflación baja, los presupuestos más equilibrados y los sectores bancarios sólidos. “Sobre esto

---

<sup>6</sup> [http://www.dinero.com/economia/ecuador-proyecta-crecimiento-68-para-2010\\_65646.aspx](http://www.dinero.com/economia/ecuador-proyecta-crecimiento-68-para-2010_65646.aspx)

hay un amplio consenso, gracias a las lecciones aprendidas del pasado. También hay que reconocer que la región se ha beneficiado en los últimos años del alza de los precios de las materias primas, que es resultado del fuerte crecimiento asiático liderado por la China”.<sup>7</sup>

Con una adecuada distribución de los recursos y del presupuesto, la calidad de vida de los ecuatorianos mejorará, consecuentemente se creará una cultura preventiva que les permita utilizar los servicios que el Centro Médico Batán ofrece.

## PIB

El Producto interno bruto mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país.<sup>8</sup>

PIB es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

### COMUNIDAD ANDINA Producto Interno Bruto por habitante (Dólares por habitante)

	2004	2005	2006	2007	2008
Ecuador	2 506	2 814	3 088	3 366	3 960

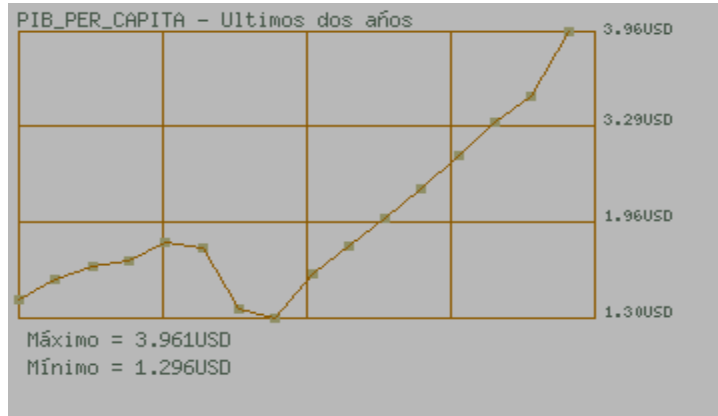
**Fuente:** Cifra provisional para año 2007 tomado de publicación del Banco Central del Ecuador, "Cifras Económicas del Ecuador", Octubre 2008

**Elaboración:** Comunidad Andina, Secretaría General.

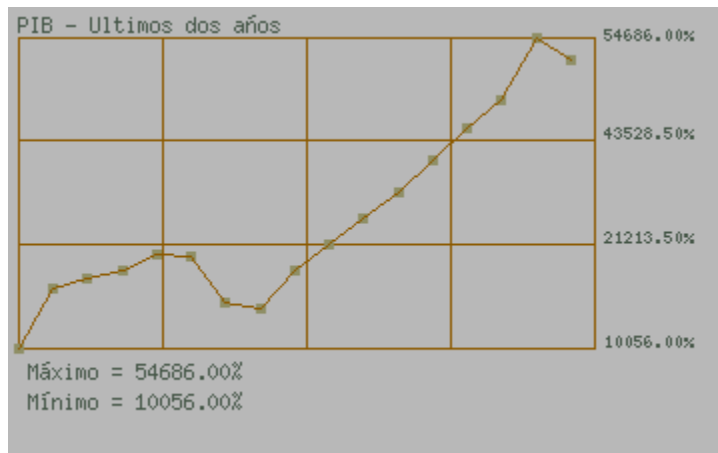
<sup>7</sup> [http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10034:el-banco-mundial-dice-que-politicas-economicas-del-ecuador-son](http://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=10034:el-banco-mundial-dice-que-politicas-economicas-del-ecuador-son)

<sup>8</sup> <http://www.fes.ec/old/estadisticas/estadisticastres.htm>

Este indicador nos demuestra un avance en la economía ecuatoriana desde el año 2004 hasta el 2008.



Esta variable indica el PIB por paridad del poder adquisitivo dividido por la población.



El FMI prevé que la recuperación de América Latina será más fuerte en 2010, al pronosticar un crecimiento de 2,9% (+0,6 puntos respecto a la estimativa

---

anterior) del Producto Interno Bruto (PIB) del conjunto de la región.<sup>9</sup> Ecuador crecerá de -1% a 1,5% en este año.

Con la recuperación de la economía no solo ecuatoriana, sino latinoamericana, y siendo el PIB un indicador macroeconómico representativo para un país, las personas tendrán la capacidad económica de contratar los servicios de medicina prepagada y utilizar los servicios que el Centro Médico Batán ofrece.

## **INFLACIÓN**

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.<sup>10</sup>

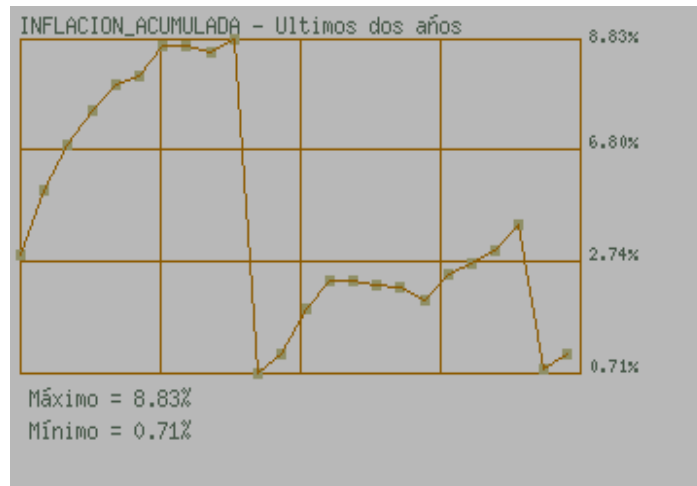
La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

Ecuador cerró el año 2009 con una inflación anual de 4.31%, inferior a la del 2008 que fue del 8.83 %.

---

<sup>9</sup> <http://www.elmercurio.com.ec/216855-fmi-mejora-prevision-del-pib-en-america-latina-25-en-2009-29-en-2010.html>

<sup>10</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>



Actualmente Ecuador cerró febrero con una inflación mensual del 0.34% y el gobierno espera cerrar este año 2010 con una inflación anual de 3.1%, inferior a la del 2009.

Ante el decreciente de la inflación proyectado para este año, existe la posibilidad de que las personas puedan contratar los servicios de medicina prepagada.

## TASA DE INTERÉS

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.<sup>11</sup>

Existen dos tipos de tasas de interés:

- ❖ La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

<sup>11</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

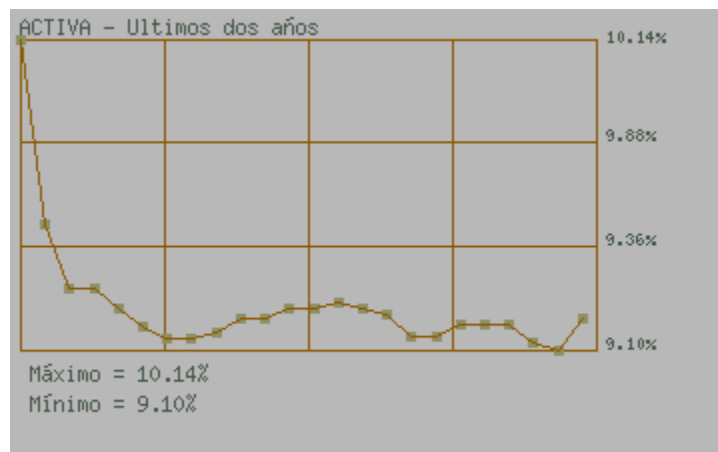


- ❖ La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

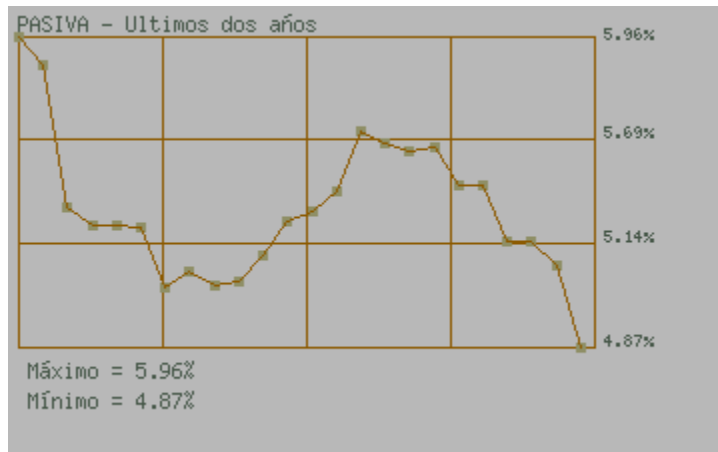
Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

Las tasas de interés activas y pasivas resultan de cálculos promedios ponderados dentro del sistema.<sup>12</sup>



<sup>12</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

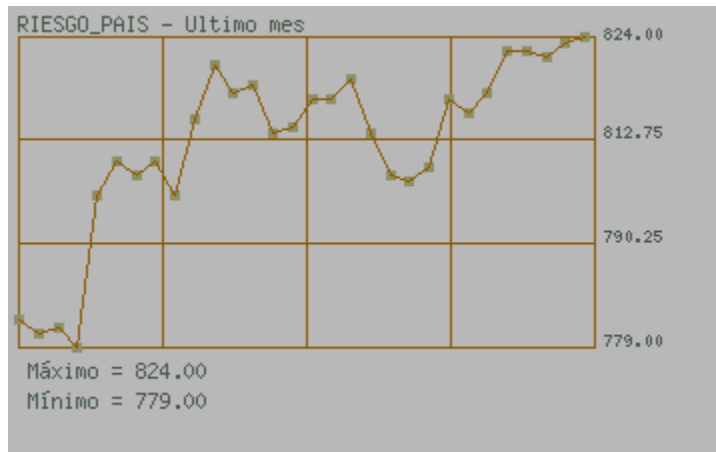


La Tasa Activa varía entre un 9% y 10%, razón por la cual si las personas adquirieron un préstamo, deberán cancelar sus deudas, priorizando así este pago y reduciendo la posibilidad de pagar un seguro privado. Esto representa una amenaza para el centro médico.

Adicionalmente la tasa de interés para crédito de consumo disminuirá para este año.

## **RIESGO PAIS**

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.<sup>13</sup> Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

El Riesgo País de Ecuador bajó de 414 puntos en enero del 2009 a 811 en enero del 2010.

Si la actual tendencia del Riesgo País sigue disminuyendo, la posibilidad de que inversionistas extranjeros quieran invertir su dinero en Ecuador, puede representar beneficioso para el Centro Médico Batán y los servicios que ofrece.

#### **2.1.1.1. B.- FACTOR POLÍTICO**

El Ecuador ha luchado denodadamente durante largo tiempo por configurar una identidad nacional sobre la base de una historia milenaria y el fundamento de múltiples complementariedades y afinidades. Paralelamente, ha tenido que enfrentar y vencer tendencias centrífugas fruto de una geografía generosa pero desintegradora y de poderes económicos y políticos regionalmente fracturados,

---

<sup>13</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

---

sin capacidad de ejercer una hegemonía coherente con el afán elemental, aunque egoísta, de cualquier clase dominante: perpetuar un sistema de acumulación que les favorece pero que requiere de un nivel mínimo de adhesión de las clases subordinadas para transformarse en proyecto nacional. En fin, unas elites nacionales, sin raíces y sin compromiso.<sup>14</sup>

Ecuador ha sido un país sin una dirigencia lúcida y patriota, carente de gobiernos que amen su patria y busquen el beneficio de la mayoría, causando así incertidumbre e inestabilidad en el país y falta de concretar planes de desarrollo e inversión en salud, educación, vivienda, entre otros.

Actualmente, el panorama está cambiando y el principal objetivo de este gobierno es convertir a la salud no solo en un eje estratégico de desarrollo, sino también en un ejemplo de cómo la Revolución Ciudadana apoya a uno de los derechos fundamentales de todos los seres humanos.

Ante estas políticas de salud del gobierno, el Centro Médico Batán puede ofrecer sus servicios a afiliados y clientes, presentándose una gran oportunidad de alcanzar sus metas.

#### **2.1.1.1. C FACTOR SOCIAL**

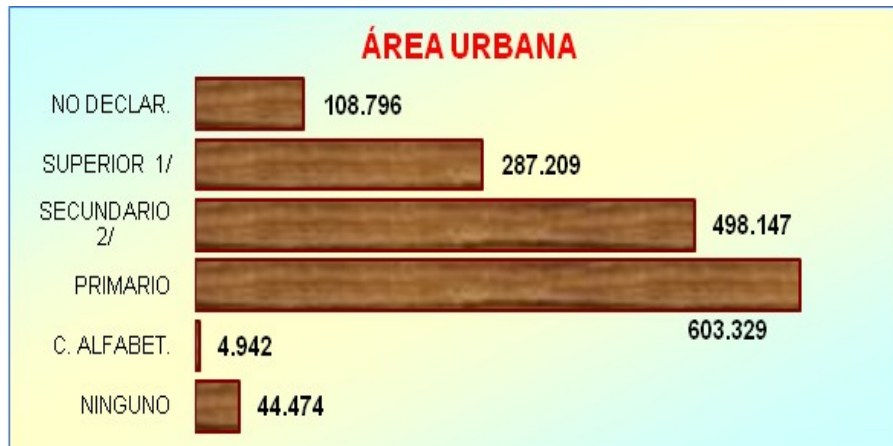
Mediante este análisis se puede analizar situaciones de gran importancia en la influencia del Centro Médico Batán.

La Educación es un derecho que el estado está haciendo ejercer por primera vez, mediante programas, proyectos, y leyes que están haciendo del Ecuador un país más productivo y competitivo.

---

<sup>14</sup> [http://www.quito.gov.ec/plan\\_bicentenario/politica.htm](http://www.quito.gov.ec/plan_bicentenario/politica.htm)

Según estudios realizados nueve de cada diez niños menores de 6 años no tienen acceso a la educación preescolar o cuidado diario; uno de cada 3 niños no llega a completar los seis años de educación primaria y 1 de cada 5 niños abandona la escuela en cuarto grado.<sup>15</sup>



Entre algunos Planes que el actual gobierno intenta implementar para saldar con estas cifras son el Plan Nacional de Educación para todos, Plan Decenal de Educación del Ecuador, entre otros.

El Programa Nacional de Alfabetización: “Minga por la Esperanza” cuyo objetivo es desarrollar el Programa Nacional de Alfabetización, a través de nuevas estrategias metodológicas para reducir el índice de analfabetismo, a fin de garantizar una mayor participación de estos grupos excluidos en la vida política, económica y social de los ecuatorianos. Con este programa se pretende alfabetizar a 401.804 analfabetos entre hombres y mujeres a partir del año 2005 al 2015<sup>16</sup>

<sup>15</sup> <http://www.comparte.org/accion/ecuador.htm>

<sup>16</sup> [http://www.oei.es/quipu/ecuador/programa\\_alfabetizacion.pdf](http://www.oei.es/quipu/ecuador/programa_alfabetizacion.pdf)

---

El alfabetismo conduce a la personas a un mayor conocimiento y grado de educación por lo que con estos programas se lograría lograr un país libre de analfabetos y por lo tanto se convierte en una oportunidad para que puedan acceder a los servicios que el Centro Médico Batán ofrece.

En cuanto a la salud, ha sido otro de los espacios olvidados por los gobiernos durante años. Actualmente se están implementando nuevas políticas de salud pública que permitan a todos los hospitales y clínicas del país, contar con la tecnología y los equipos necesarios para atender gratuitamente la demanda de salud.

Para este año en el presupuesto del estado, salud es uno de los rubros más altos e importantes.

En lo referente a la pobreza y la migración, Ecuador no ha logrado salir de la desigualdad a la que los gobiernos nos han sometido durante décadas, además se considera según un estudio realizado en septiembre del 2009 en Madrid, que las remesas enviadas no han contribuido a la erradicación de la pobreza.<sup>17</sup>

Según datos de la Dirección Nacional de Migración de Ecuador entre 1999 y el 2006, de una población de 12.000.000 de habitantes, alrededor de 900.000 personas abandonaron el país y no han regresado.

Hoy, se estima que existen unos tres millones de ecuatorianos en el exterior, medio millón de los cuales reside ilegalmente en España.

---

<sup>17</sup> <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/132124-estudio-revela-que-remesas-no-han-reducido-pobreza-en-ecuador/>

---

### **POBREZA A NIVEL URBANO**

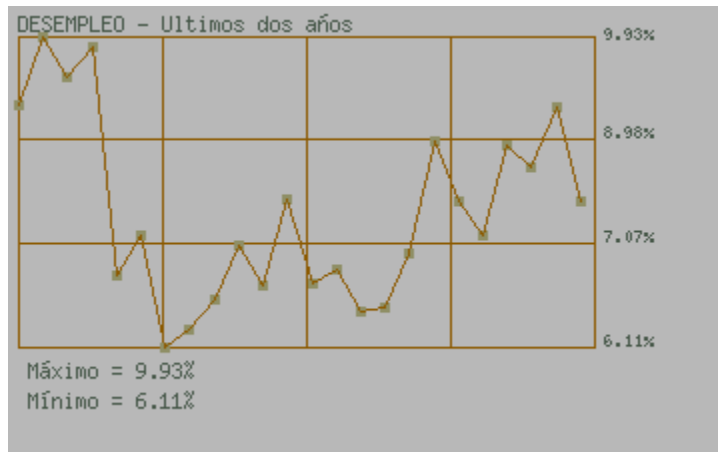
<b><u>Trimestres</u></b>	<b><u>Incidencia de Pobreza<sup>18</sup></u></b>
Jun-06	26,30%
Sep-06	25,56%
Dic-06	25,92%
Mar-07	24,26%
Jun-07	22,44%
Sep-07	21,99%
Dic-07	24,33%
Mar-08	25,16%
Jun-08	23,29%
Sep-08	22,01%
Mar-09	23,56%
Jun-09	21.82%

La incidencia de pobreza a junio del 2009 se ha reducido con referencia a los años anteriores, si esta tendencia continúa disminuyendo, el nivel de vida de los ecuatorianos mejorará y se espera que puedan acceder a los servicios de la medicina prepagada.

El desempleo en Ecuador se redujo de 9,1%, en el tercer trimestre de 2009, a 7,9%, en el cuarto trimestre del mismo año, según datos difundidos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

---

<sup>18</sup> [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/enc\\_hog/pobreza](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/pobreza)



La tasa de desempleo fluctúa entre el 6% y el 10% y actualmente se registra en el 7.3%.

Esto representaría una amenaza para el Centro Médico Batán, por cuanto si esta cifra no se disminuye, no podrán contar con el ingreso necesario para poder pagar un sistema de medicina prepagada.

#### 2.1.1.1. D FACTOR TECNOLÓGICO

En el Ecuador se aprobó como política prioritaria de estado la Agenda Nacional de Conectividad mediante decreto ejecutivo No 3393 del 27 de noviembre del 2002. Esta Agenda propone articular estrategias, programas y proyectos dirigidos a dotar de capacidad de comunicación al interior de la sociedad ecuatoriana y con su entorno sub.-regional y global, utilizando tecnologías de información y comunicación (TIC) e impulsar la evolución hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Biblioteca virtual en salud equidad y desarrollo en el Ecuador vs.-ECU, documento Pág. 5-7



---

Los avances científicos y tecnológicos actuales permiten una nueva orientación en el diagnóstico y tratamiento de muchas enfermedades y, al mismo tiempo, han producido la necesidad de crear nuevos sistemas y metodologías dentro de las organizaciones de salud.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), han abierto nuevas alternativas para que los profesionales de la salud reúnan información y organicen las necesidades de salud de sus pacientes a distancia.

En la actualidad, mucha información médica puede ser transmitida por teléfono, incluyendo los electrocardiogramas, encefalogramas, rayos X, fotografías y documentos médicos de todo tipo. Dicha información se puede reunir y enviar desde el domicilio de un paciente a un centro médico principal para su interpretación y asesoría sobre el tratamiento.

El rápido intercambio de información médica permite al paciente permanecer en su propio domicilio y comunidad, como también recibir la más completa y moderna atención médica.<sup>20</sup>

Los sistemas de comunicación como la videoconferencia y el correo electrónico permiten a los médicos de diversas especialidades consultar con colegas y pacientes con mayor frecuencia, y mantener excelentes historiales de las consultas. La tele cirugía o la colaboración electrónica entre profesionales, hace posible que cirujanos con menos experiencia realicen intervenciones de urgencia con el asesoramiento y la ayuda de cirujanos.

---

<sup>20</sup> [http://www.pcyt.gov.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=29&Itemid=57](http://www.pcyt.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=57)

La implementación de de esta tecnología en el Centro Médico Batán permitirá brindar un mejor servicio acorde a las necesidades y avances de la medicina, por lo tanto es una oportunidad.

### 2.1.1.1. E FACTOR DEMOGRÁFICO

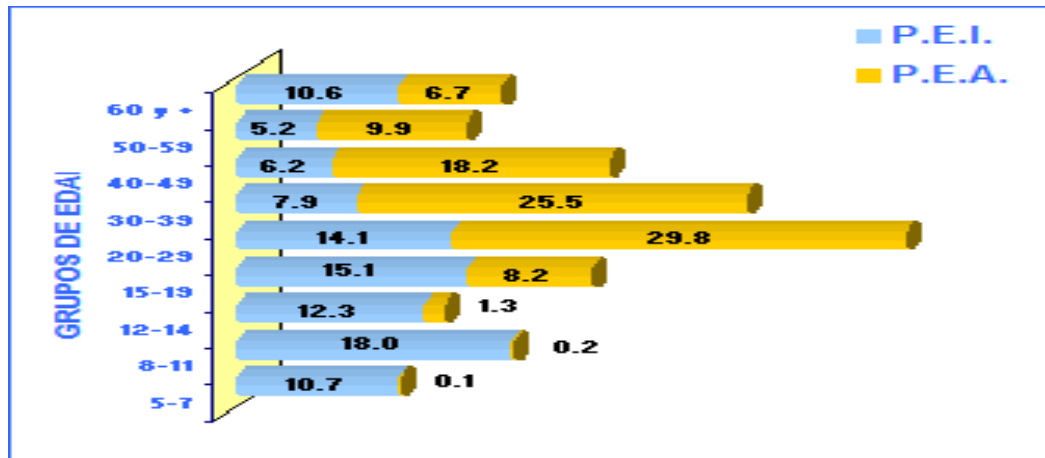
El crecimiento de la población del Cantón Quito, tiene un promedio del 2.42%.

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN QUITO Y CIUDAD DE QUITO							
Censos 1950 – 2001							
AÑO CENSAL	POBLACIÓN			TASA DE CRECIMIENTO ANUAL %			
	PROVINCIA PICHINCHA	CANTÓN QUITO	CIUDAD QUITO	PERÍODO	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
1950	386.520	319.221	209.932				
1962	587.835	510.286	354.746	1950-1962	3,50	3,92	4,38
1974	988.306	782.651	599.828	1962-1974	4,51	3,71	4,56
1982	1.382.125	1.116.035	866.472	1974-1982	3,96	4,19	4,34
1990	1.756.228	1.409.845	1.100.847	1982-1990	2,99	2,92	2,99
2001	2.388.817	1.839.853	1.399.378	1990-2001	2,80	2,42	2,18

Al contar con crecimiento de la población, contamos con usuarios y clientes que puedan acceder a los servicios que ofrece el Centro Médico Batán.

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

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



Que las personas sean económicamente activas en un promedio de edad de 22 a 46 años permitirá al centro médico disponer de clientes económicamente solventes.

**2.1.1.1. F FACTOR AMBIENTAL**

Ante el daño que los desechos peligrosos causan al medio ambiente y a la salud misma, es importante el saber clasificarlos y manipularlos correctamente a fin de evitar contaminaciones.

A todo esto se suma el deterioro del paisaje natural y de los centros urbanos. Los desechos hospitalarios forman parte de los desechos sanitarios. Estos últimos incluyen además los provenientes de clínicas y consultas médicas, de centros ambulatorios, de clínicas dentales, de laboratorios, de centros de investigación, de los cuidados de salud domiciliaria, de oficinas donde se practica atención de enfermería, y de centros de diálisis, entre otros.

---

En términos generales, las fuentes “extra hospitalarias” de desechos sanitarios son tanto o más importantes que los hospitales, no sólo por el volumen que representan -se ha establecido que la cantidad de sangre es mayor en los residuos domésticos que en los hospitalarios-, sino también porque la capacidad de control sobre ellas es baja, y en cierto modo es impracticable.

Se estima que entre un 75% y un 90% de los desechos originados en instituciones de salud carece de riesgo alguno y es de por sí asimilable a los desechos domésticos, y que un 10% a 25% sería potencialmente dañino. El material corto-punzante no superaría el 1%, y más pequeña aún sería la proporción de agentes cito tóxicos y radionúclidos.<sup>21</sup>

El Centro Médico Batán dispone de dos tipos de fundas para la recolección de desechos para la preservación del medio ambiente

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

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

El tener un cuidado especial con el manejo de desechos es importante a fin de evitar que tanto pacientes como empleados puedan resultar afectados, consecuentemente representa una oportunidad de mostrar la imagen y calidad de los servicios que esta unidad de negocio presta, al manejar con extremo cuidado los desechos.

---

<sup>21</sup> <http://www.soludev.com/site/index.php/Proyectos-Comunitarios/desechos-hospitalarios.html>

## 2.1.1.2 MICRO AMBIENTE

### 2.1.1.2. A PROVEEDORES

La cartera de proveedores del Centro Médico Batán, es muy amplia, ya sea para equipos de computación, suministros de oficina, útiles de limpieza, mantenimiento de equipos, insumos, descartables. Dentro de los proveedores mencionaremos los siguientes:

#### ❖ MEDICAMENTOS, INSUMOS Y DESCARTABLES

ADN COMERCIALIZADORA	BACTO BIOLOGY	VANTTIVE
SAIDMEN	BIOINGS.C.C	VIVIR
DIFARMES	COMFARPI	JR
DISTRIBUIDORES V & V	ECUASURGICAL	CLINI MEDICAL
MEDIBAC	FREDDY RAMOS	EDECA
PHARMABRAND	EUROMED	PROSERMED CIA LTDA
DIFARNOVA	CESAR VASCONEZ	CARUBISA S.C.C.
FARMALIDERES	MV	ORTOPRACTIC IMPORTADORA BOHORQUEZ
AVENTIS	TOSHA DEL ECUADOR	DEMATEC
FARMA CLUB	BAXTER	LAB. QUALITY
DISFASUR	DISFARMED	VEVITEX
WILFERSA	GLOBAL RESPIRATORY	SERVIMAGEN
DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA	PHARMACYS	Z&U MED
ECUAGENERICA	ABBOTT	INSUMEDIC
PROIMED	DAVIMED	INGELAB
ECONOFARM	SOLUMED	NIPRO
SUMELAB	DISMED	

#### ❖ EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

ECUACLON
FULLDATA
KEOSPOWER

---

## ❖ SUMINISTROS DE OFICINA

JUAN MARCET
PACO
REYES MOGOLLON
BYRON

Todos los proveedores del Centro Médico Batán tienen que cumplir requisitos obligatorios y factores que se analizan para que puedan ser uno de ellos; entre los que podemos destacar:

## VACUNAS, MEDICAMENTOS E INSUMOS

- ❖ Control de Cadena de Frío
- ❖ Calidad de entrega del Producto
- ❖ Disponibilidad
- ❖ Precio
- ❖ Fecha de caducidad
- ❖ Calificación Externa
- ❖ Experiencia
- ❖ Cartera de Servicios- Productos
- ❖ Referencias
- ❖ Valor agregado al servicio

## MANTENIMIENTO

- ❖ Respaldo Técnico de la Casa Comercial
- ❖ Cronograma de mantenimiento
- ❖ Calidad de Servicio
- ❖ Garantía y mantenimiento de trabajo

---

## **EQUIPOS MÉDICOS**

- ❖ Respaldo Técnico de la Casa Comercial
- ❖ Condiciones de pago
- ❖ Tiempo de entrega
- ❖ Precio
- ❖ Garantía y mantenimiento

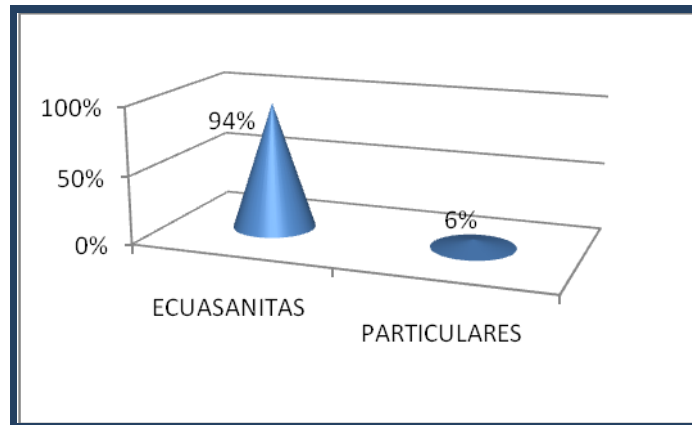
La relación que se mantienen con los proveedores es mutuamente beneficiosa, y debido a la competencia, para el Centro Médico Batán es una oportunidad el poder contar con los proveedores que actualmente se encuentran calificados, pues no existen inconvenientes en la entrega de los productos a tiempo.

### **2.1.1.2. B CLIENTES**

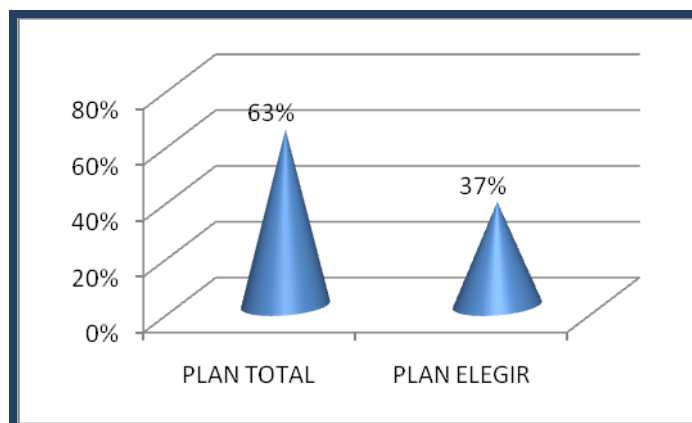
Los clientes del Centro Médico Batán son afiliados al sistema de medicina prepagada y son clientes particulares.

En base a estadísticas e informes del mes de Enero del 2010, se determina lo siguiente:

- ❖ Del total de clientes que utilizan los servicios del Centro Médico Batán, el 94% corresponden a afiliados y el 6% a particulares.

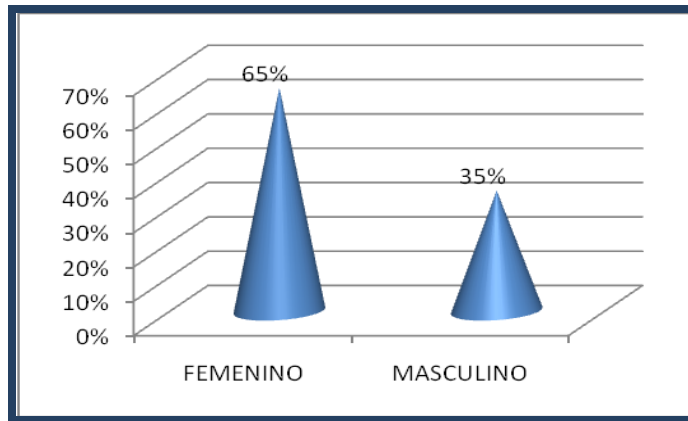


- ❖ Del total de afiliados al sistema de medicina prepagada, el 63% tiene contratado Plan Total y el 37% tiene contratado el Plan Elegir.

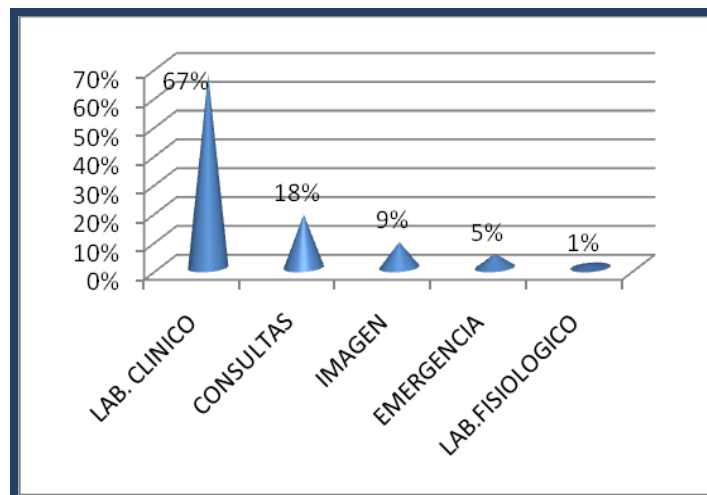


- ❖ El sexo femenino representa un 65% y el 35% corresponde al sexo masculino, es decir representaría una oportunidad el que el porcentaje de mujeres sea mayor pues el sexo femenino tiene una mayor tendencia hacia el cuidado de su salud.





- ❖ Los servicios que más utilizan son en un 67% exámenes de Laboratorio Clínico y en un 18% Consultas con las diferentes especialidades. Esto representa también una amenaza pues los profesionales contratados en su mayoría son para atender consultas, y su porcentaje es relativamente bajo.



---

### 2.1.1.2.C COMPETENCIA

Actualmente, en la ciudad de Quito los consultorios privados, centros médicos, laboratorios, entre otros, han ido evolucionando y experimentando crecimientos considerables.

También es preciso notar que las empresas de medicina prepagada han mejorado sus servicios y coberturas, y en ocasiones hasta sus costos.

Entre la competencia del Centro Médico Batán podemos mencionar:

- ❖ Axxis Centro Médico Integral
- ❖ Centro Médico Meditrópoli
- ❖ Centro Médico Metropolitano
- ❖ Fundación Médica Ecuatoriana Mosquera Quito

En cuanto a empresas de medicina prepagada:

- ❖ AAUG Ecuador SA
- ❖ Salud SA
- ❖ Cruz Blanca
- ❖ Seguros Constitución
- ❖ Humana
- ❖ Vida Sana
- ❖ Alfamedical
- ❖ Mednet
- ❖ Seguros Sucre

Estas empresas brindan prácticamente los mismos servicios de medicina, la diferencia radica en la atención al cliente y en los precios.

La atención al cliente que se brinda en el centro médico no es la más aceptable por cuanto los procesos han generado una atención sistematizada y poco

personalizada por parte de la mayoría del personal, esto representa una amenaza.

En cuanto a los costos de los servicios, en promedio una consulta privada asciende a \$30.00, en el centro médico el costo de la consulta es de \$22.00. Esto representa una oportunidad al ofrecer un precio más conveniente y con especialistas calificados.

Por el sector donde se encuentra ubicado el centro médico, no existen otros de la misma categoría, sin embargo existen consultorios privados cercanos a esta unidad de negocio representando una amenaza baja para el centro médico.

Siendo Ecuasanitas, la precursora de la medicina prepagada en el Ecuador, la experiencia con la que cuenta hace de esta empresa la líder en el mercado, por lo tanto el Centro Médico Ecuasanitas Batán, es también una unidad de negocio líder que está empezando a potenciar su capacidad instalada. Esto representa una oportunidad para el centro médico.

#### 2.1.1.2.D ESTUDIO DE MERCADO

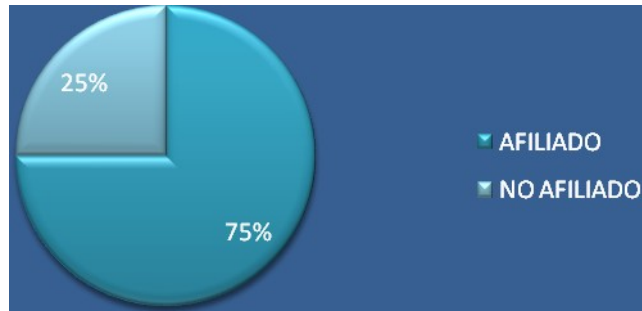
El estudio de mercado se lo efectuó mediante la aplicación de 384 encuestas en los sectores cercanos al Centro Médico Batán.

N= población del norte de Quito

$n = \frac{p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot (N-1) + p \cdot q}$
$n = 384$

Las preguntas fueron las siguientes:

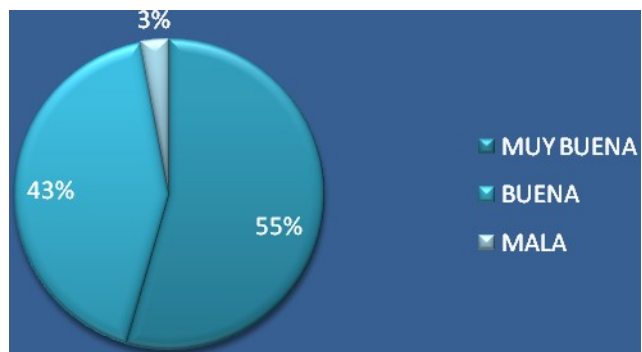
*¿Es usted afiliado a un Seguro Médico?*



Un 75% respondió que si es afiliado a un Seguro Médico, mientras un 25% no lo es. Entre las razones de porque si son afiliados las mas importantes son por prevencion y mejor servicio y para quienes respondieron que no la razón es por la edad o porque cuentan ya con el IESS.

Esto representa una oportunidad pues si bien el porcentaje no es alto el Centro Médico puede ofertar su servicios.

*¿Cómo califica la Salud Pública?*



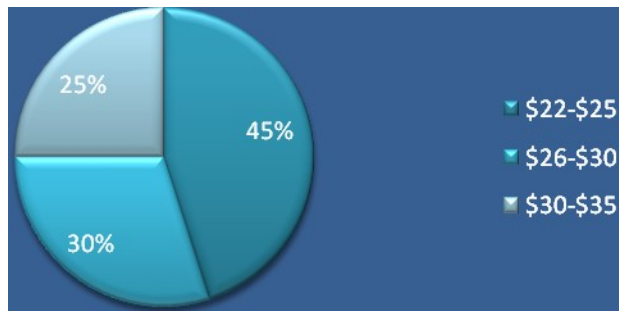
Un 55% respondió mala, por que es del Estado, la atención es lenta y no satisface la demanda.

Un 43% respondió muy buena porque la atención ha mejorado.

Un 3% respondió que es muy buena.

Representa una oportunidad para el Centro Médico Batán al ofrecer sus servicios de calidad y al observar que la gente no está del todo conforme con la Salud que ofrece el Estado.

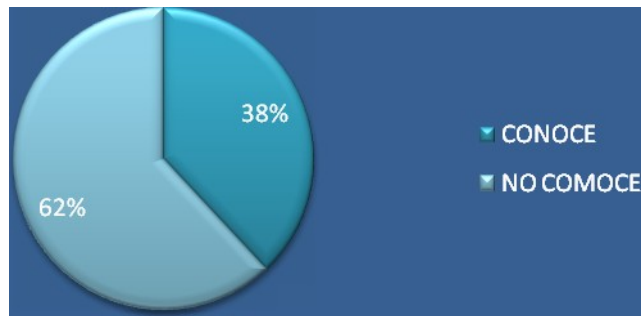
¿Cuánto pagaría mensualmente por un seguro individual de medicina prepagada?



Un 45% respondió que entre \$22 y \$25, un 30% respondió que pagaría entre \$25 y 30\$ y un 25% que pagaría entre \$30 y 35%

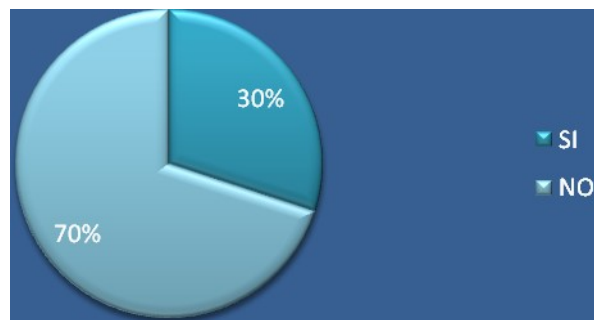
Esto representa una oportunidad para el Centro Médico Batán, pues el valor mínimo de un plan para acceder a los servicios de medicina prepagada que ofrece el centro médico por medio del plan total es de \$23.50

*¿Conoce usted los servicios médicos que ofrece el Centro Médico Batán?*



Apenas un 38% de los encuestados conoce los servicios que ofrece el Centro Médico Batán y entre los más importantes destacan consulta y emergencia. Un 62% no conoce de estos servicios por falta de comunicación y promoción. Representa una amenaza para el Centro Médico.

*¿Se ha hecho atender alguna vez en Centro Médico Batán?*



Un 30% responde que si se ha hecho atender en el Centro Médico y un 70% responde que no. Esto representa una amenaza para el centro médico.

---

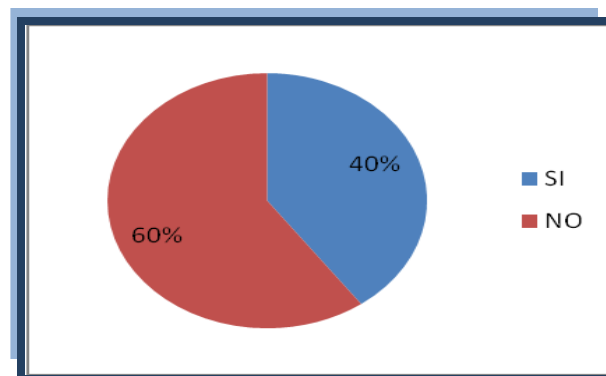
## 2.1.2 ANÁLISIS INTERNO

Mediante este análisis podremos estudiar factores como la capacidad administrativa, financiera, tecnológica, humana, a fin de determinar fortalezas y debilidades del centro médico.

Para poder determinar estas fortalezas y debilidades se aplicó encuestas a 45 trabajadores del centro médico.

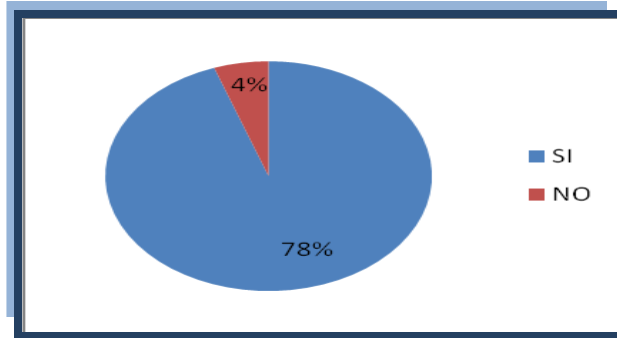
### 2.1.2.1 CAPACIDAD INTERNA

*¿Se investiga cuales son las necesidades de las persona a fin de prestar servicios de atención médica en el Centro Médico Batán?*



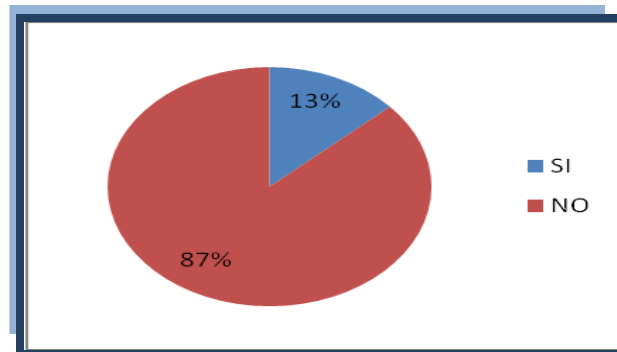
Un 60% de personas responde que no se invetiga y un 40% que si lo hace. Esto representa una debilidad para el centro médico.

*¿Tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos del Centro Médico Batán?*



Un 78% de los trabajadores si conoce de la misión, visión y objetivos del centro médico como parte de la norma Iso 9001-2000 y un 22% desconoce de estos. Esto representa una fortaleza para el centro médico.

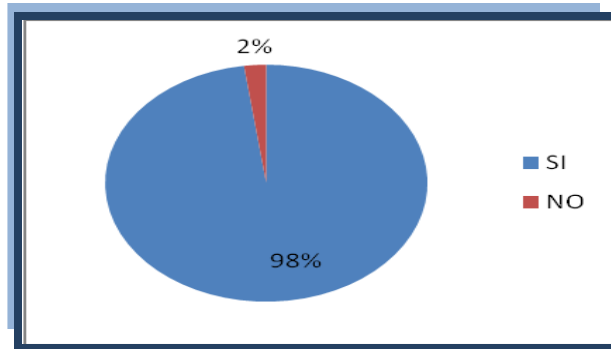
*¿Tiene usted conocimiento de la Planificación Estratégica vigentes que le permitan direccionar las actividades del Centro Médico Batán?*



Un 87% de las personas no conocen de la planificación estratégica vigente en el centro médico y apenas un 13% si la conoce. Esto representa una debilidad para el centro médico.

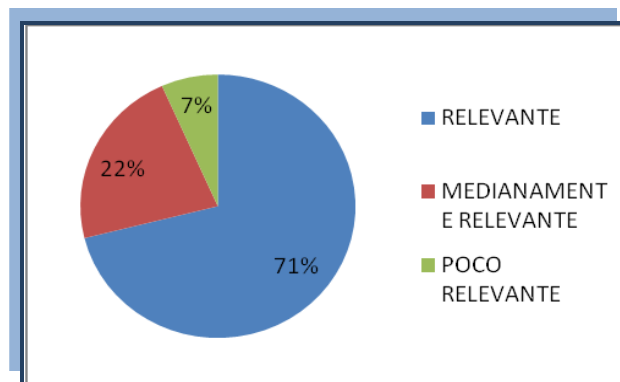
*¿Tiene usted conocimiento de los objetivos de sus procesos?*





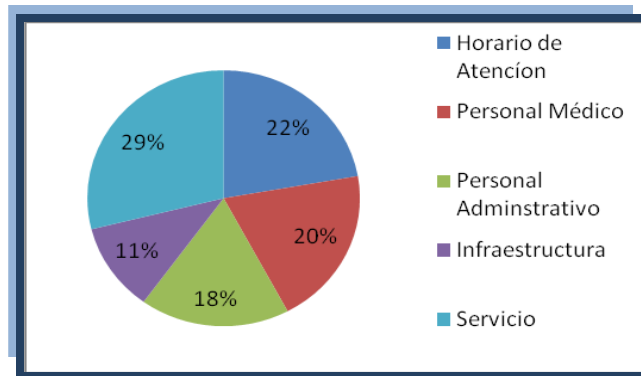
Un 98% del personal encuestado si conoce de los objetivos de sus procesos y departamento, apenas un 2% responde que no. Esto representa una fortaleza para el centro médico.

*¿Cómo calificaría usted las funciones delegadas a su cargo?*



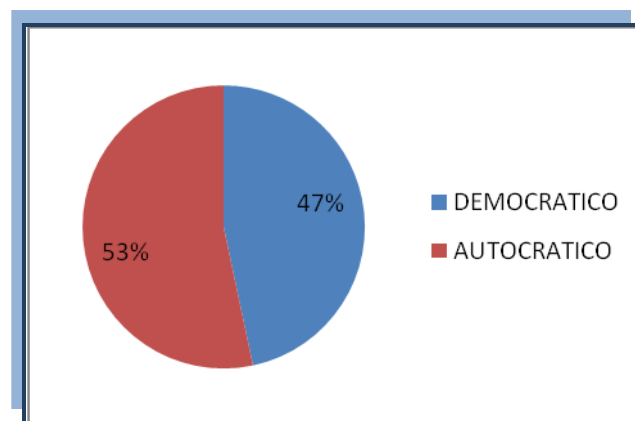
Un 71% de los encuestados considera sus funciones como relevantes, un 22% como medianamente relevantes y un 7% como poco relevantes. Esto representa una fortaleza para el centro médico.

*¿Qué aspectos se deben mejorar en Centro Médico Batán?*



Un 29% de encuestados considera que el servicio, seguido de un 22% que dice que debe ser el horario de atención, un 20% el personal médico, un 18% el personal administrativo y un 11% la infraestructura. Esto representa una debilidad para el centro médico.

*¿Qué tipo de liderazgo considera que tiene el Director Administrativo del Centro Médico Batán?*



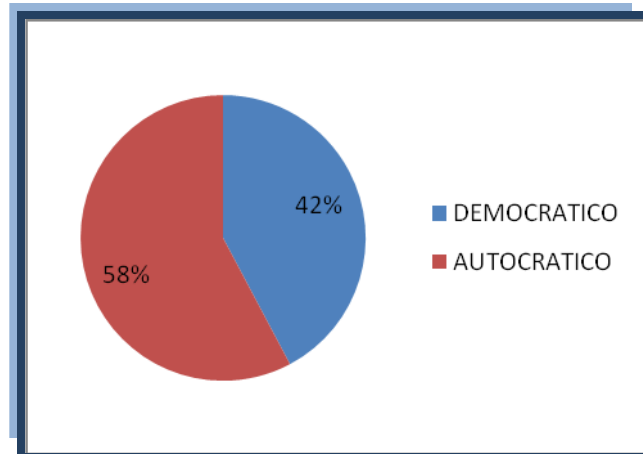
Un 53% considera que el liderazgo es autocrático y un 47% considera que es democrático.

Quienes dicen que es autocrático consideran que no se resuelven problemas de las áreas con una adecuada comunicación y se toman decisiones que la Gerencia General disponga.

---

Esto representa una debilidad para el centro médico.

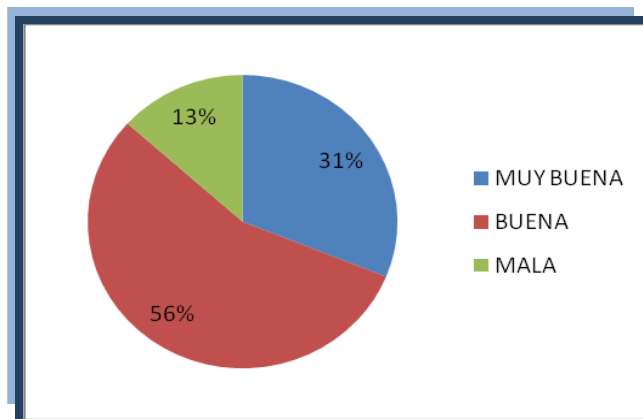
*¿Qué tipo de liderazgo considera que tiene el Director Médico del Centro Médico Batán?*



Un 58% de los encuestados considera que el liderazgo es Autocrático y un 42% considera que es Democrático.

Representa una debilidad para el centro médico.

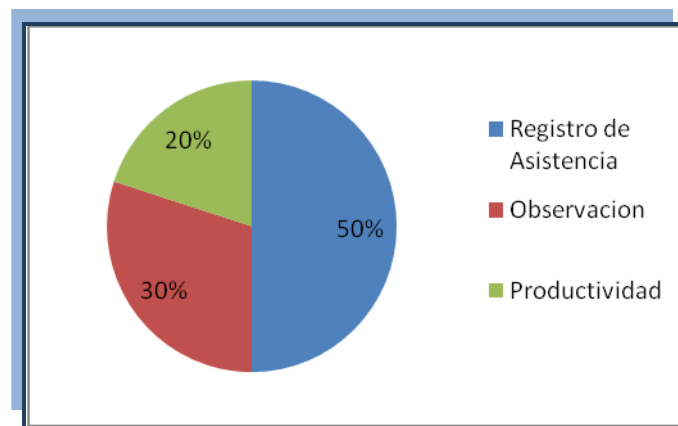
*¿Cómo calificaría la comunicación de los empleados con los jefes y compañeros del centro médico?*



Un 56% considera que es una comunicación buena, un 31% considera que es muy buena y un 13% considera que es mala.

Esto representa una fortaleza para el centro médico.

*¿Qué tipo de control se realiza al personal administrativo?*



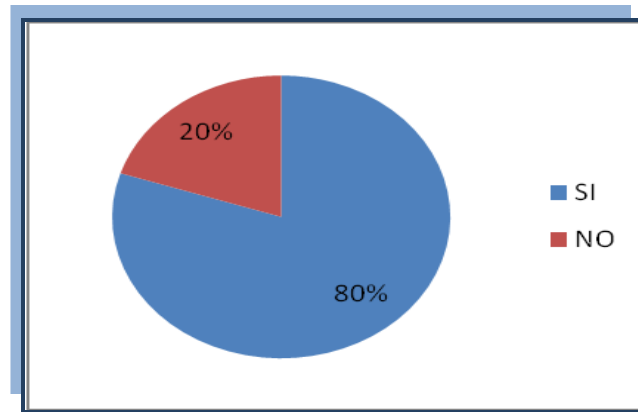
EL control que se realiza al personal administrativo es un un 50% con el registro de asistencia, un 30% con observación y un 20% con la productividad.

Esto representa una debilidad para el centro médico

Se efectúan arqueos de caja semanales a fin de controlar el buen manejo de los fondos de la empresa y se efectúan inventarios mensuales de medicamentos y suministros a fin de controlar el buen uso de estos.

Esto representa una fortaleza para el centro médico.

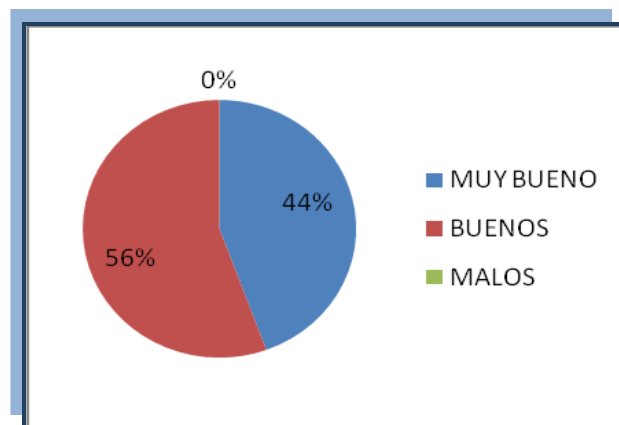
*¿Se elabora el presupuesto de ingresos, costos y gastos eficazmente?*



Un 80% considera que si realiza en presupuesto de forma eficaz y un 20% dice que no.

Esto es una fortaleza para el centro médico.

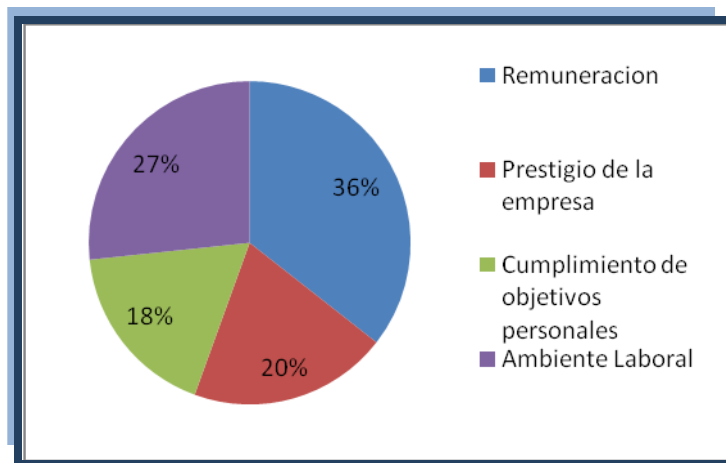
*¿Considera que los equipos que utiliza para desempeñarse en el Centro Médico Batán son?*



Un 56% de los encuestados considera que los equipos que utiliza para su trabajo son muy buenos por la tecnología de punta que tienen, mientras un

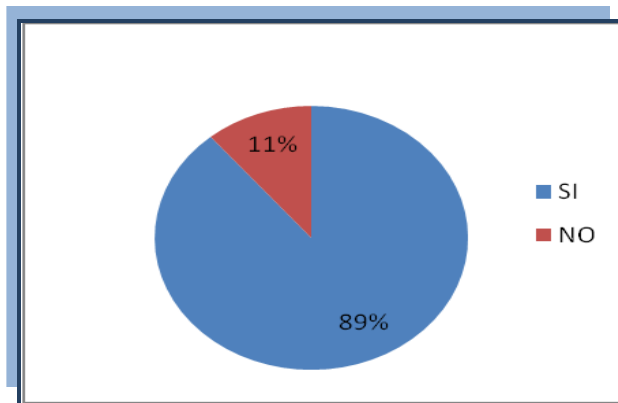
44% considera que buenos pues existen fallas en la actualización de información. Nadie de los encuestados considera que los equipos son malos. Esto representa una fortaleza para el centro médico.

*¿Cuáles son los motivos para que usted continúe trabajando en el Centro Médico Batán?*



Un 36% de los encuestados responde que continúa trabajando en el centro médico por la remuneración, un 27% por el ambiente laboral, un 20% por el prestigio de la empresa y un 18% por cumplimiento de objetivos. Esto representa una fortaleza para el centro médico.

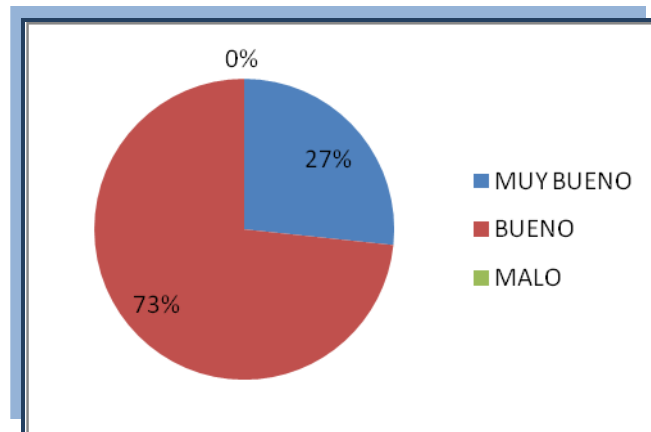
*¿Asiste usted a cursos de capacitación? Con qué frecuencia?*



Un 89% responde que si asiste a cursos de capacitación cada vez que son convocados a estas, que generalmente es cada 2 meses y quienes aducen que no es porque no las consideran capacitaciones.

Esto representa una fortaleza para el centro médico pues se cuenta con personal preparado y mejorando constantemente.

*¿Cómo catalogaría el ambiente laboral del Centro Médico Batán?*

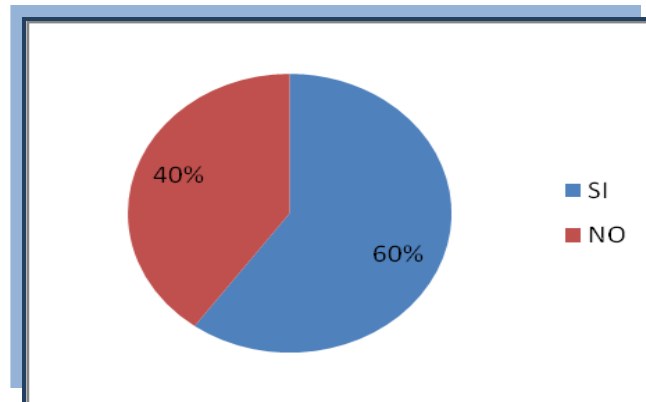


Un 73% considera que es bueno, frente a un 27% que dice que es muy bueno, mientras un 0% aduce que es malo.

Esto representa una fortaleza para el centro médico.

---

*¿Está usted de acuerdo a su remuneración conforme a sus funciones?*



Un 60% está de acuerdo con su remuneración, mientras un 40% no lo está por razones como muchos descuentos o que por las responsabilidades, debe ser mayor el sueldo.

Esto representa una fortaleza para el centro médico pues existe de cierta manera satisfacción con las remuneraciones percibidas.

### **2.1.3 ANÁLISIS FODA**

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea la organización, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite.<sup>22</sup> Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

---

<sup>22</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm>



IMPACTO	MATRIZ DE IMPACTO INTERNA								
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
5 ALTO									
3 MEDIO									
1 BAJO									
<b>FACTOR</b>	5	3	1	5	3	1	5	3	1
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>									
<b>INVESTIGACION</b>									
No se investigan las necesidades de las personas antes de brindar un servicio médico					X			X	
<b>PLANIFICACION</b>									
Los empleados si tienen conocimientos de la misión, visión y objetivos del centro médico	X							X	
Los empleados no conocen la planificación estratégica del centro médico					X			X	
Los empleados conocen los objetivos de sus procesos	X						X		
<b>ORGANIZACIÓN</b>									
Las funciones asignadas a los empleados son consideradas relevantes			X						X
Se debe mejorar el servicio y el horario de atención para satisfacer más al cliente				x			X		
<b>DIRECCION</b>									
El liderazgo del director administrativo es autocrático pues no se resuelven problemas con comunicación y se cumplen disposiciones de la Gerencia General					X			X	
El liderazgo del director médico es autocrático pues no se puede comunicar problemas con las diferentes áreas					X			X	
<b>CONTROL Y EVALUACION</b>									
Se efectúan inventarios físicos de suministros, de medicamentos cada mes a fin de controlar el uso de los mismos	X							X	
Se lleva control del personal mediante el registro de asistencia pero muy poco con evaluaciones de productividad						X		X	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
El presupuesto realizado para el centro médico es eficaz, presentándose previo a la elaboración del presupuesto anual.			X						X
La rentabilidad del centro médico no cubre los gastos administrativos					X			X	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
Los equipos que se utilizan en el centro médico son considerados muy buenos y buenos para el desempeño de las funciones	X							X	
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>									
En su mayoría del personal continua trabajando en el centro médico por la remuneración que percibe y por el ambiente laboral	X							X	
La capacitación que reciben los empleados es constante contribuyendo así al mejoramiento continuo	X							X	

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

IMPACTO	MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA								
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
5 ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
3 MEDIO									
1 BAJO									
FACTOR	5	3	1	5	3	1	5	3	1
<b>MACRO AMBIENTE</b>									
<b>FACTOR ECONOMICO</b>									
Con una adecuada distribución de los recursos y la alta inversión que prevé el gobierno para este año se estima la calidad de vida mejore		x						x	
El incremento del PIB para este año permitirá que el poder adquisitivo permita a la gente contratar los servicios del centro médico.	x						X		
El comportamiento decreciente de la inflación permitirá a las personas contratar un seguro médico			x						x
Las tasas de interés han bajado por lo que las personas ante la posibilidad de adquirir prestamos priorizarán el pago a las instituciones financieras						x			x
Si el Riesgo País disminuye se atraerá inversión extranjera			X						x
<b>FACTOR POLITICO</b>									
Las política de salud del actual gobierno es ofrecer medicina a todo el país, el centro médico podrá ofrecer sus servicios de medicina ante la demanda nacional		X					X		
<b>FACTOR SOCIAL</b>									
El actual gobierno ha implantado programas de alfabetización a nivel nacional, lo que permitirá que la gente tenga la cultura de prevención y acceda a los servicios que ofrece el centro médico.		X							x
Los niveles de pobreza presentan una tendencia positiva al disminuir sus niveles		X						x	
El índice de desempleo no disminuye, causando el no tener ingresos fijos para contratar un seguro médico.					x			x	
<b>FACTOR TECNOLOGICO</b>									
Los constantes avances científicos de la medicina permiten contar con equipos de diagnóstico de alta tecnología		X						x	
La implementación del programa de TELESALUD permitirá ofrecer un servicio de mayor calidad y garantía		X						x	
<b>FACTOR DEMOGRAFICO</b>									
El crecimiento de la población para Quito es del			x						x

2,4%, representado mayor demanda									
La PEA está en un promedio de 22 a 46 años, representando clientes potenciales		x						x	
<b>FACTOR AMBIENTAL</b>									
Externo cuidado del medio ambiente, a través del correcto manejo de desechos hospitalarios		x							X

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA									
IMPACTO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
5 ALTO 3 MEDIO 1 BAJO									
FACTOR	5	3	1	5	3	1	5	3	1
<b>MICRO AMBIENTE</b>									
<b>PROVEEDORES</b>									
Los proveedores del centro médico son altamente calificados y las relaciones son mutuamente beneficiosas		x						x	
<b>CLIENTES</b>									
La atención a clientes particulares es baja				x			x		
El sexo femenino es quien utiliza con mayor frecuencia los servicios del centro médico, por una cultura de prevención			x						X
Quienes tienen contratado Plan Total representan mayor porcentaje		x						X	
El servicio que más utilizan los clientes y afiliados es Laboratorio			x						X
El servicio de consulta no es el más solicitado y los profesionales son contratados en su mayoría para este servicio.				x			x		
<b>COMPETENCIA</b>									
Aumento de consultorios y centros de salud				x			x		
Empresas han mejorado sus servicios, cobertura y disminuido el precio.					x			X	
<b>MERCADO</b>									
Las personas en su mayoría cuentan con un seguro médico o el IESS					x			X	
La atención médica pública no satisface las necesidades de las personas	x						x		
El precio que estarían dispuestos a pagar por un seguro médico es de 22 a 25 dólares	x						x		
Los servicios que ofrece el centro médico no son conocidos por la gente					x		x		

---

Una vez realizado el análisis de las matrices de impacto se procede a realizar la matriz de vulnerabilidad y aprovechabilidad.

#### **2.1.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD**

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

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

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

**MATRIZ DE VULNERABILIDAD**

5 ALTO 3 MEDIO 1 BAJO	AMENAZAS								TOTAL
		El índice de desempleo no disminuye, causando el no tener ingresos fijos para contratar un seguro médico.	La atención a clientes particulares es baja	El servicio de consulta no es el más solicitado y los profesionales son contratados en su mayoría para este servicio.	Aumento de consultorios y centros de salud	Empresas han mejorado sus servicios, cobertura y disminuido el precio.	Los servicios que ofrece el centro médico no son conocidos por la gente	Las personas ya cuentan con un seguro médico o el IESS	
<b>DEBILIDADES</b>		3	5	5	5	3	3	3	
Se debe mejorar el servicio y el horario de atención para satisfacer más al cliente	5	1	5	5	5	3	5	5	<b>29</b>
El liderazgo del director administrativo es autocrático pues no se resuelven problemas con comunicación y se cumplen disposiciones de la Gerencia General	5	1	5	5	3	3	3	1	21
El liderazgo del director médico es autocrático pues no se puede comunicar problemas con las diferentes áreas	5	1	3	5	3	3	3	1	19
La rentabilidad del centro médico no cubre los gastos administrativos	5	3	5	5	5	5	5	5	<b>33</b>
Se lleva control del personal mediante el registro de asistencia pero muy poco con evaluaciones de productividad	3	1	3	5	1	5	1	1	17
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	

---

## OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ❖ Incrementar la utilización de los servicios médicos de los pacientes afiliados en consulta externa del 18 % al 25 % para el 2013.
- ❖ Incrementar el porcentaje de pacientes particulares del 6% al 15% para el 2013.

## MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

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

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

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

### MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

5 ALTO 3 MEDIO 1 BAJO	OPORTUNIDADES								TOTAL
	El incremento del PIB para este año permitirá que el poder adquisitivo permita a la gente contratar los servicios del centro médico.	Con una adecuada distribución de los recursos y la alta inversión que prevé el gobierno para este año se estima la calidad de vida mejor	Las política de salud del actual gobierno es ofrecer medicina a todo el país, el centro médico podrá ofrecer sus servicios de medicina ante la demanda nacional	La PEA está en un promedio de 22 a 46 años, representando clientes potenciales	Los proveedores del centro médico son altamente calificados y las relaciones son mutuamente beneficiosas	La atención médica pública no satisface las necesidades de las personas	El precio que estarían dispuestos a pagar por un seguro médico es de 22 a 25 dólares		
<b>FORTALEZAS</b>	5	3	5	3	5	5	5		
Los empleados conocen los objetivos de sus procesos	5	3	1	5	1	5	5	3	28
Se efectúan inventarios físicos de suministros, de medicamentos cada mes a fin de controlar el uso de los mismos	5	3	1	5	1	5	3	1	24
Los equipos que se utilizan en el centro médico son considerados muy buenos y buenos para el desempeño de las funciones	5	5	3	5	3	5	5	5	36
La capacitación que reciben los empleados es constante contribuyendo así al mejoramiento continuo	5	1	3	3	3	1	5	1	22
EL personal continua trabajando en el centro médico por la remuneración que percibe y por el ambiente laboral	5	5	5	3	5	1	1	5	30
<b>TOTAL</b>		17	13	21	13	17	19	15	

---

## OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ❖ Alcanzar un mayor posicionamiento de los servicios de calidad que ofrece el Centro Médico Batán.
- ❖ Mejorar la eficiencia que brinda el recurso humano a los clientes.

## FODA

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



		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		Los equipos que se utilizan en el centro médico son considerados muy buenos y buenos para el desempeño de las funciones	La rentabilidad del centro médico no cubre los gastos administrativos
		EL personal continua trabajando en el centro médico por la remuneración que percibe y por el ambiente laboral	Se debe mejorar el servicio y el horario de atención para satisfacer más al cliente
		<b>ESTRATEGIAS</b>	
		<b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</b>	
<b>OPORTUNIDAD</b>	Las política de salud del actual gobierno es ofrecer medicina a todo el país, el centro médico podrá ofrecer sus servicios de medicina ante la demanda nacional	Establecer alianzas estratégicas con instituciones del estado, garantizando la calidad del servicio a través del personal que labora en el CMB	
	La atención médica pública no satisface las necesidades de las personas	Capacitar al personal continuamente en adquirir una cultura de servicio	
			<b>ESTRATEGIAS</b>
			<b>DEBILIDADES Y AMENAZAS</b>
<b>AMENAZAS</b>	El servicio de consulta no es el más solicitado y los profesionales son contratados en su mayoría para este servicio.		Implementar nuevas especialidades que demanden mayor atención
	Empresas han mejorado sus servicios, cobertura y disminuido el precio.		Generar una cultura de atención médica ambulatoria preventiva a través del fortalecimiento del servicio al cliente

## 2.2 PLAN DE ACCIÓN

La formulación de un Plan de Acción que priorice las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión requiere estructurar adecuadamente su financiamiento y enlace con el presupuesto institucional.

El Plan de Acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.

PLAN DE ACCIÓN N.-1							
<b>OBJETIVO:</b> Incrementar la utilización de los servicios médicos de los pacientes afiliados en consulta externa del 18% al 25% para el 2013							
<b>ESTRATEGIA:</b> Establecer Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, garantizando la calidad del servicio a través del personal que labora en el centro médico.							
OBJETIVO ESPECIFICO	RECURSOS				META	INDICADOR	RESPONSABLE
	HUMANO	TECNOLÓGICO	MATERIA	FINANCIERO			
Negociar una alianza estratégica	X	X	X	X	Incrementar la utilización de los servicios por parte de afiliados y clientes al 80%	Atenciones Médicas/Capacidad Instalada	Director Administrativo
Capacitar al personal en los nuevos convenios	X		X		Alcanzar personal capacitado en todas las áreas	Evaluaciones calificación 9 y 10/ Total de Evaluaciones	Coordinadora Administrativa
Promocionar las especialidades de consulta del centro médico				X	Alcanzar público que no tenga conocimiento de los servicios del centro médico	Total atendidos por promoción/Total atendidos	Supervisor de Servicio al Cliente y Director Administrativo
Investigar nuevas especialidades para el centro médico	X	X		X	Incrementar la atención en consulta del 18 al 25%	Nuevas Especialidades/ Total de especialidades	Director Médico

PLAN DE ACCIÓN N.-2							
<b>OBJETIVO:</b> Incrementar el porcentaje de clientes particulares del 6% al 15% para el 2013							
<b>ESTRATEGIA:</b> Capacitar al personal continuamente en adquirir una cultura de servicio al cliente capaz de lograr la fidelización de los usuarios.							
OBJETIVO ESPECIFICO	RECURSOS				META	INDICADOR	RESPONSABLE
	HUMANO	TECNOLÓGICO	MATERIA	FINANCIERO			
Asignar el presupuesto para capacitaciones y eventos	X			X	Capacitar al personal en atención al cliente	No. Encuestas satisfactorias/ Total de encuestas	Supervisor de Servicio al Cliente
Incentivar al empleado que mejor se desempeñe	X			X	Motivar a los colaboradores a obtener su incentivo	Evaluaciones Satisfactorias/ Total de Evaluaciones	Coordinadora Administrativa
Promocionar los servicios del centro médico	X		X	X	Conseguir usuarios que no tengan conocimiento de los servicios del centro médico	Total atendidos por promoción/Total atendidos	Supervisor de Servicio al Cliente y Director Administrativo
Ofrecer descuentos VIP en todos los servicios a clientes que adquieran la tarjeta VIP			X	X	Incrementar la atención de particulares del 6% al 15%.	Total atenciones VIP/ Total atenciones	Director Administrativo

PLAN DE ACCIÓN N.-3							
<b>OBJETIVO:</b> Alcanzar un mayor posicionamiento de los servicios de calidad que ofrece el Centro Médico Batán.							
<b>ESTRATEGIA:</b> Implementar nuevas especialidades y servicios que demanden mayor atención.							
OBJETIVO ESPECIFICO	RECURSOS				META	INDICADOR	RESPONSABLE
	HUMANO	TECNOLÓGICO	MATERIA	FINANCIERO			
Realizar planes de comunicación externos		X	X	X	Lograr que las personas conozcan los servicios del centro médico	% de conocimiento de servicios	Jefe de Marketing
Elaborar un plan de marketing	X			X	Buscar el liderazgo en el mercado	Incremento de atenciones/Total de atenciones	Jefa de Marketing
Establecer un plan de mantenimiento de equipos médicos y técnicos	X	X		X	Disponer todo el tiempo de equipos en perfecto estado	Equipos en mantenimiento /Total de equipos	Director Médico y Director jefe Administrativo
Fortalecer la imagen corporativa		X		X	Presentar usuarios y afiliados por la pagina web		Jefa de Marketing

### PLAN DE ACCIÓN N.-4

**OBJETIVO:** Mejorar la eficiencia que brinda el recurso humano a los clientes

**ESTRATEGIA:** Crear una cultura de atención médica ambulatoria y preventiva a través del fortalecimiento del servicio al cliente.

OBJETIVO ESPECIFICO	RECURSOS				META	INDICADOR	RESPONSABLE
	HUMANO	TECNOLÓGICO	MATERIA	FINANCIERO			
Elaborar un plan operativo de capacitación	X	X	X	X	Lograr una atención personalizada	Total Quejas/ Total de usuarios	Director Administrativo
Elaborar informativos sobre la medicina ambulatoria y preventiva			X	X	Alcanzar personal capacitado en todas las áreas	Evaluaciones Satisfactorias/ Total de Evaluaciones	Coordinadora Administrativa
Establecer indicadores de eficiencia para el personal	X		X		Medir y mejorar las debilidades del personal	Autorizaciones y Cuadros exactos/ Total transacciones	Supervisor de Servicio al Cliente y Director Administrativo
Evaluar la rentabilidad en función de la eficiencia en la atención al cliente	X			X	Incrementar la atención de los servicios	Clientes satisfechos/ Total clientes	Director Administrativo

---

### 2.3 BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard es una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía

El Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>

**OBJETIVOS DE CRECIMIENTO**

Incrementar la utilización de los servicios médicos de los pacientes afiliados en consulta externa del 18% al 25% para el año 2013.

Incrementar el porcentaje de clientes particulares del 6% al 15% para el 2013

**OBJETIVOS DE PRODUCCION**

Alcanzar un mayor posicionamiento de los servicios que ofrece el centro médico Batán.

Mejorar la eficiencia que brinda el recurso humano a los clientes.

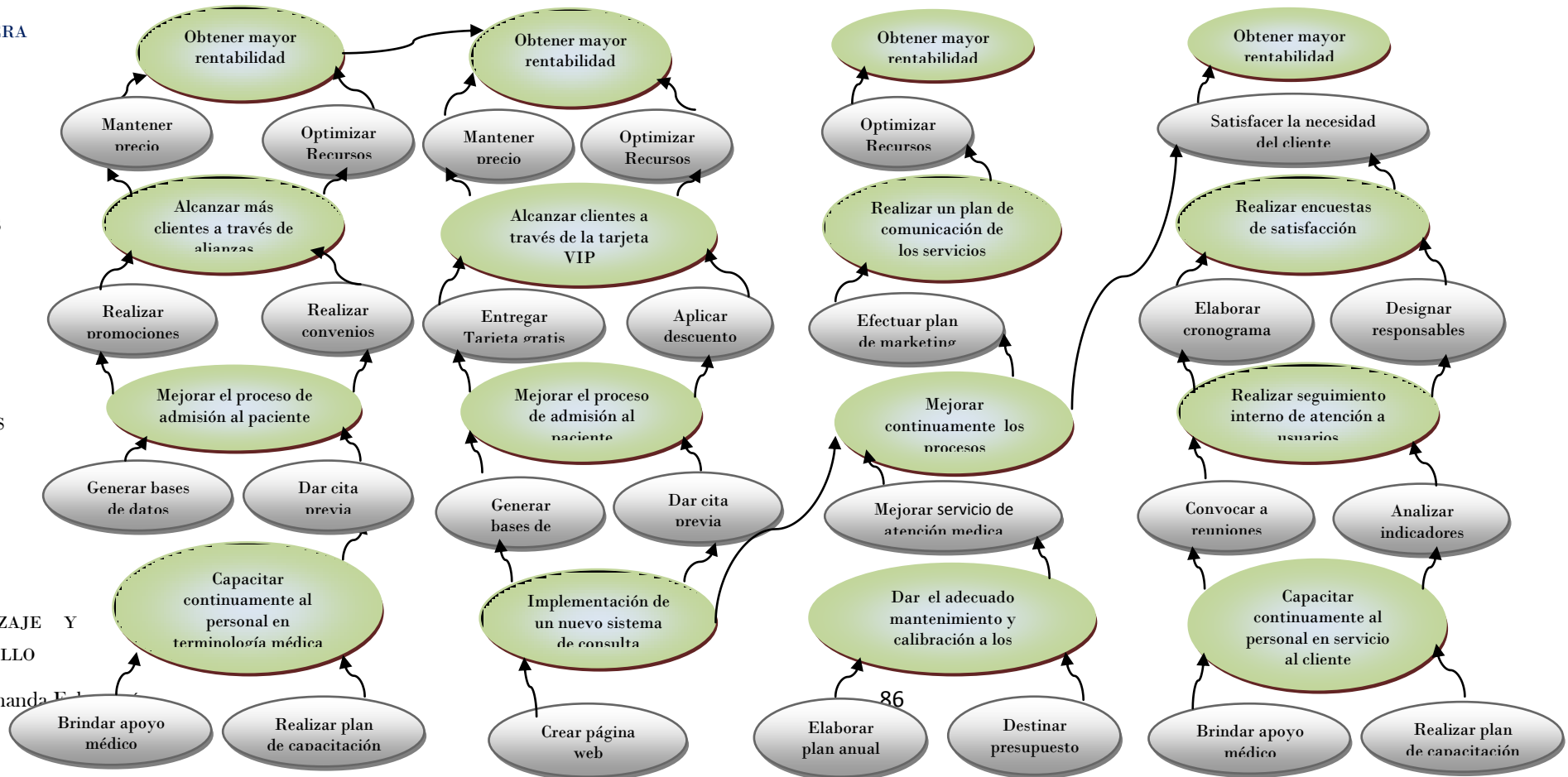
FINANCIERA

CLIENTES

PROCESOS

APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Fernanda E...



---

## **2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO MÉDICO ECUASANITAS BATÁN**

Mediante el direccionamiento estratégico se podrá obtener una perspectiva que permita consolidar juicios acerca de esta unidad de negocio, con el fin de aprovechar las oportunidades futuras basadas en el razonamiento y la experiencia.

En este capítulo se planteará una misión que es la razón de ser de la organización, y la visión que es hacia dónde quiere llegar la unidad de negocio.

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.

### **2.4.1.- 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” <sup>24</sup>

La misión o propósito esencial, se expresa por escrito con el fin de hacerla explícita y para el establecimiento de la misma se debe tomar en cuenta:

- ❖ Naturaleza del negocio
- ❖ Mercado al que sirve
- ❖ Razón para existir
- ❖ Características generales del producto o servicio

---

<sup>24</sup> Administración Estratégica, Charles Hill, Mac Graw Hill.

- 
- ❖ Posición deseada en el mercado
  - ❖ Principios y valores

## MISIÓN PROPUESTA

*“Ser el mejor centro de atención médica ambulatoria de Quito, certificando la calidad de nuestros servicios, sustentados en la honestidad, experiencia y trabajo en equipo, a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y afiliados.”*

### 2.4.2.- VISIÓN

Una visión debe ser breve y concisa, fácil de captar y recordar, con alta credibilidad, flexible y creativa.<sup>25</sup>

Para el establecimiento de la visión se debe tomar en cuenta:

- ❖ Posición en el mercado
- ❖ Tiempo
- ❖ Ámbito del mercado
- ❖ Productos o servicios
- ❖ Valores

---

<sup>25</sup> Administración Estratégica, Charles Hill, Mac Graw Hill



---

## VISIÓN PROPUESTA

*“Convertirnos en el centro médico líder en el mercado de atención médica preventiva y ambulatoria del sector Norte en los próximos 5 años, garantizando el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros clientes y usuarios, respaldados por la experiencia de nuestro personal”*

### 2.4.3 PRINCIPIOS

“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”

Los principios del centro médico Batán son:

❖ Comunicación

La comunicación entre el cliente y el personal permite entender la ordenes de atención médica, autorizaciones, recetas, exámenes de diagnostico para poder ofrecer un buen servicio.

❖ Eficiencia

Capacidad que poseemos para determinar los diagnósticos correctos y un análisis de la enfermedad utilizando los recursos tecnológicos y financieros.

❖ Seguridad

---

Conjunto de garantías que ofrecemos a los pacientes sobre el cumplimiento del servicio médico, a fin de prevenir o remediar los posibles riesgos o problemas y necesidades de los clientes.

❖ Trabajo en equipo

Somos un grupo de profesionales médicos y administrativos que trabajamos de manera coordinada para la ejecución de un servicio.

- ❖ ***Comunicación entre profesionales médicos y el cliente***
- ❖ ***Eficiencia para presentar un resultado médico***
- ❖ ***Seguridad del servicio que ofrecemos***
- ❖ ***Trabajo en equipo para lograr un objetivo***

#### 2.4.4 VALORES

❖ Honestidad

Nos permite ser auténticos y elegir siempre en base a la verdad, generando un trato responsable y respetuoso entre los profesionales y clientes.

❖ Compromiso

Nuestro compromiso nos permite coordinar las acciones entre el personal médico y administrativo con el cliente para generar un trabajo efectivo.

---

❖ Responsabilidad

Cumplimos con nuestras funciones asignadas, enfocadas a brindar el servicio ofrecido a los clientes y reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de cada acción tomada.

❖ Ética

Las normas de la conducta de los profesionales que defienden los valores éticos, teniendo como prioridad el cuidado, la dignidad y los derechos de las personas.

❖ Profesionalismo

Nuestras prácticas, comportamientos y actitudes se rigen por las normas del respeto, la medida y la objetividad para ofrecer un servicio a la sociedad.

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

## **2.5 PROCESOS**

Los procesos que se desarrollarán son aquellos que afectan directamente a la estrategia planteada y estos son:

- Admisión al paciente
- Servicio al cliente
- Atención de Emergencia

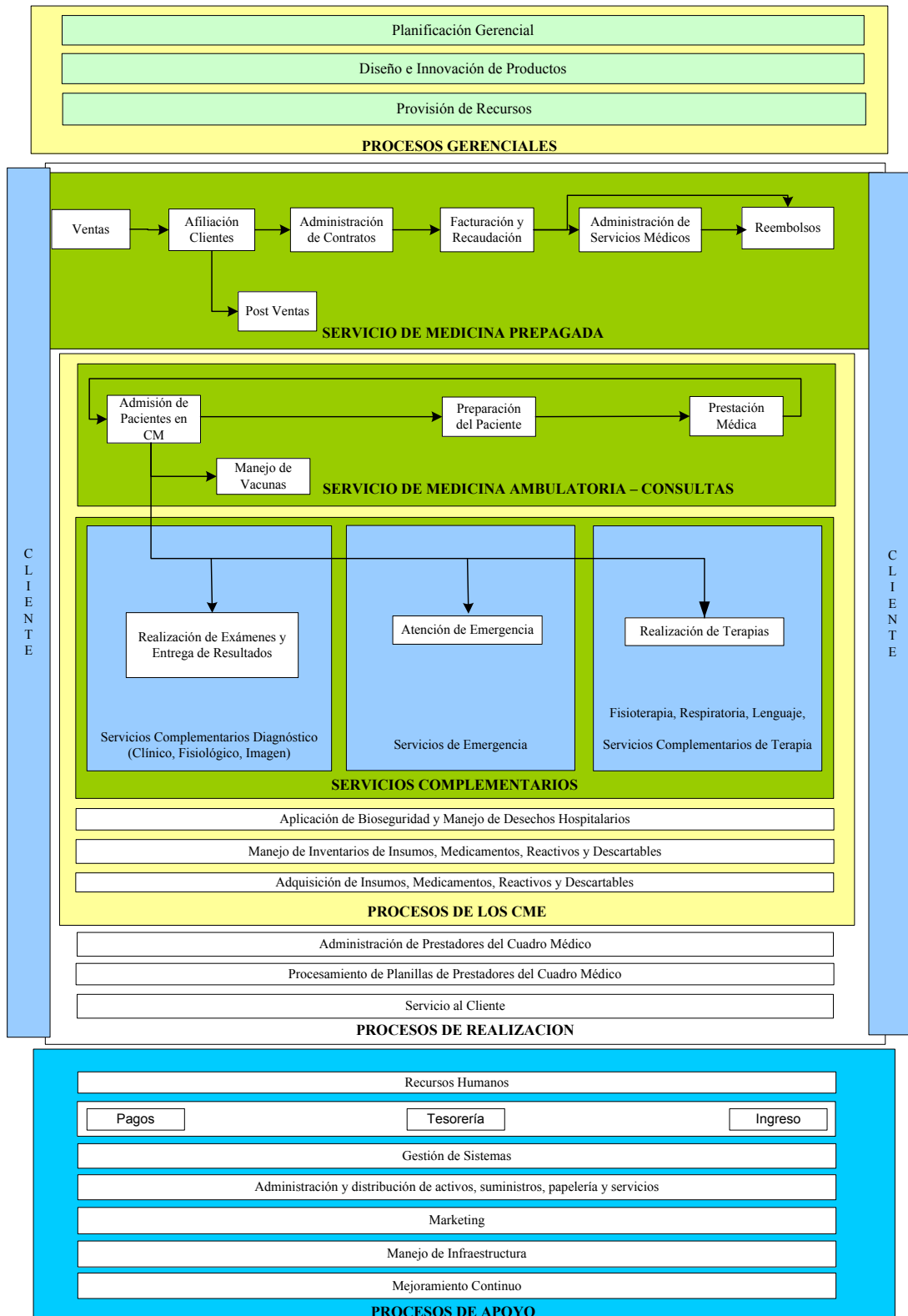
Estos tres procesos de esta unidad de negocio han permitido a la empresa tener el control para el buen funcionamiento de la misma, sin embargo se pueden optimizar y mejorar a fin de que sean más efectivos.

Dentro del mapa de macro procesos de la empresa Ecuasanitas S.A se encuentran los procesos gerenciales, procesos de realización y los procesos de apoyo.

Admisión al paciente, servicio al cliente y atención de emergencia se encuentran dentro de los procesos de realización.

### **2.5.1 MAPA DE MACROPROCESOS**

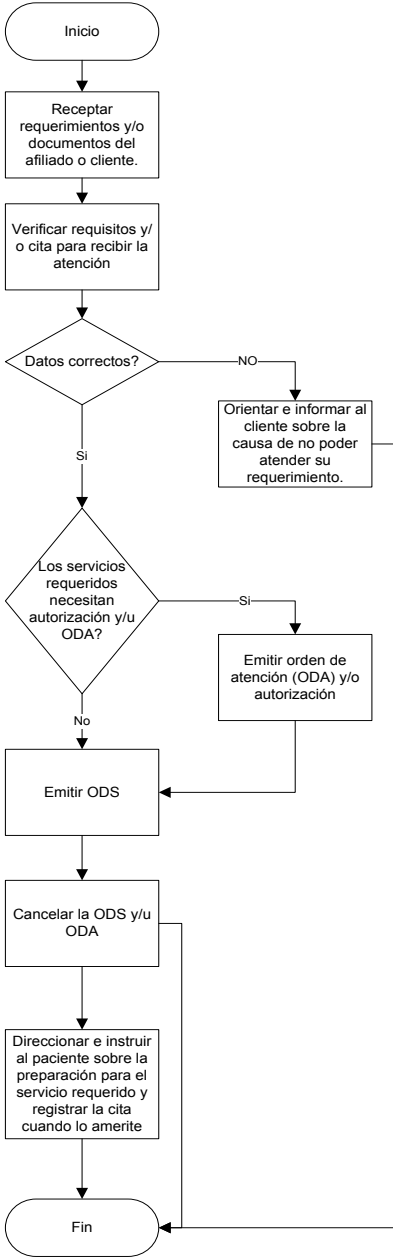
**MAPA DE MACRO PROCESOS EMPRESA ECUASANTAS S.A.**








Fuente: Iso Mánager Empresa Ecuasantas SA

## 2.5.2 PROCESO DE ADMISIÓN AL PACIENTE

### PROCEDIMIENTO DE ADMISION AL PACIENTE EN CENTROS MEDICOS PR-MA-AM-001

RESPONSABLE	FLUJO	DESCRIPCION
<p>Auxiliares, Asistentes, Coordinadores de Servicios Médicos, Supervisor Médico, Secretarías Clínicas y de Laboratorio, Enfermeras, Jefe, Coordinador, Asistentes, Auxiliares de Servicio al Cliente</p> <p>Auxiliares, Asistentes, Coordinadores de Servicios Médicos, Supervisor Médico, Secretarías Clínicas y de Laboratorio, Enfermeras, Jefe, Asistentes, Auxiliares de Servicio al Cliente</p> <p>Auxiliares, Asistentes, Coordinadores de Servicios Médicos, Supervisor Médico, Secretarías Clínicas y de Laboratorio, Enfermeras, Jefe, Asistentes, Auxiliares de Servicio al Cliente</p> <p>Auxiliares, Asistentes, Coordinadores de Servicios Médicos, Supervisor Médico, Secretarías Clínicas y de Laboratorio, Enfermeras, Jefe, Asistentes, Auxiliares de Servicio al Cliente</p> <p>Auxiliares, Asistentes, Coordinadores de Servicios Médicos, Supervisor Médico</p> <p>Auxiliares, Asistentes, Coordinadores de Servicios Médicos, Supervisor Médico</p> <p>Auxiliares, Asistentes, Coordinadores de Servicios Médicos, Supervisor Médico, Secretarías Clínicas y de Laboratorio, Enfermeras, Jefe, Asistentes, Auxiliares de Servicio al Cliente</p> <p>Cliente</p> <p>Auxiliares, Asistentes, Coordinadores de Servicios Médicos, Supervisor Médico, Secretarías Clínicas y de Laboratorio, Enfermeras, Jefe, Asistentes, Auxiliares de Servicio al Cliente, Tecnólogos y / o Médicos</p>	 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Receptar[Receptar requerimientos y/o documentos del afiliado o cliente.]     Receptar --&gt; Verificar[Verificar requisitos y/o cita para recibir la atención.]     Verificar --&gt; Datos{Datos correctos?}     Datos -- NO --&gt; Informar[Orientar e informar al cliente sobre la causa de no poder atender su requerimiento.]     Informar --&gt; Fin([Fin])     Datos -- SI --&gt; Autorizacion{Los servicios requeridos necesitan autorización y/u ODA?}     Autorizacion -- SI --&gt; EmitirOrden[Emitir orden de atención (ODA) y/o autorización.]     EmitirOrden --&gt; EmitirODS[Emitir ODS.]     Autorizacion -- NO --&gt; EmitirODS     EmitirODS --&gt; Cancelar[Cancelar la ODS y/u ODA.]     Cancelar --&gt; Instruir[Direccionar e instruir al paciente sobre la preparación para el servicio requerido y registrar la cita cuando lo amerite.]     Instruir --&gt; Fin     </pre>	<p>Se recepta y solicita documentos al cliente o afiliado de acuerdo a los requerimientos descritos en el <b>instructivo de admisión al paciente en Centros Médicos IT-MA-AM-001</b></p> <p>Se revisa los requisitos de acuerdo al <b>instructivo de admisión al paciente en Centros Médicos IT-MA-AM-001</b></p> <p>Explicar al paciente o cliente las razones por las cuales no se puede atender su requerimiento.</p> <p>Se realiza la emisión de la ODA y/o autorización de servicios, se requiere que el pedido médico se encuentre completa incluyendo el diagnóstico presuntivo.</p> <p>Se emite la ODS y debe verificar con el pedido médico de acuerdo al <b>instructivo de admisión al paciente en Centros Médicos IT-MA-AM-001</b></p> <p>Se realiza la cancelación de valores en caja o mediante el personal encargado de valeras u ODAS virtuales donde se aplique, <b>instructivo de admisión al paciente en Centros Médicos IT-MA-AM-001</b></p> <p>Dar las indicaciones al paciente sobre el sitio donde recibirá la atención una vez cancelada la ODS. Si es necesario se entrega al paciente instrucciones para la realización del examen.</p>

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
PROCESO CARGO:	ADMISIÓN AL PACIENTE EN CENTROS MEDICOS ASISTENTES, AUXILIARES, SECRETARIAS CLINICAS											
	DESCRIPCIÓN					TIEMPO TOTAL	TIEMPO (MINUTOS DIARIOS)			COSTO MINUTO		
ACTIVIDAD							A.V.	N.A.V	COSTO TOTAL	A.V	N.A.V	
	Operación	Inspección	Espera	Movimiento	Almacenamiento							
Receptar y solicitar documentos al cliente o afiliado	X					1	1	0	0,02	0,02	0,00	
Revisar requisitos		X				3	2	1	0,07	0,05	0,02	
Explicar al cliente en el caso de no poder atender su requerimiento	X					2	1	1	0,05	0,02	0,02	
Realizar la Oda , la autorización de servicios, o la ODS					X	5	3	2	0,12	0,07	0,05	
Cobrar el valor					X	2	1	1	0,05	0,02	0,02	
Instruir al paciente sobre la preparacion para el servicio requerido					X	1	1	0	0,02	0,02	0,00	
<b>TOTAL</b>						<b>14</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>0,32</b>	<b>0,21</b>	<b>0,12</b>	

Eficiencia en Tiempo		
Agrega Valor	<u>9</u>	<b>63,%</b>
	14	
No Agrega Valor	<u>5</u>	<b>37,%</b>
	14	

Eficiencia en Costos		
Agrega Valor	<u>0,21</u>	<b>66,%</b>
	0,32	
No Agrega Valor	<u>0,11</u>	<b>34,%</b>
	0,32	

### **Eficiencia del proceso Admisión al Paciente en Centros Médicos**

Las actividades que generan valor representan un 63% mientras que las que no generan valor representan un 37%. De la misma manera en los costos pues las actividades que generan valor representan un %66 y aquellas que no un %34.

Con las actividades que no están generando valor se plantea lo siguiente:

- Para poder revisar los requisitos del afiliado se planteará el cambio en el sistema de tal forma que al colocar el número de contrato nos despliegue toda la información en una sola pantalla y no tener que acceder a 3 pantallas. Con esto disminuirémos de 3 minutos a 1 minuto y el tiempo que no genera valor será de 0.
- Para poder efectuar la autorización de servicio, ODS u ODS se capacitará frecuentemente al personal en las condiciones y carencias que el afiliado debe cumplir a fin de realizar más rápidamente el proceso, logrando así satisfacer más al cliente. Con esto disminuirémos de 5 minutos a 3 minutos y un tiempo de 1 minuto que no agregue valor.
- Para poder efectuar el cobro se planteará el cambio del sistema de facturación de tal forma que ésta se electrónica, permitiendo así facilitar y agilizar esta actividad. Con esto disminuirémos de 2 minutos a 1 minuto y el tiempo que no genera valor será de 0.



---

La disminución total es de 5 minutos, tiempo que me permitirá atender a más clientes y de una manera más eficiente pues actualmente es lo que se busca

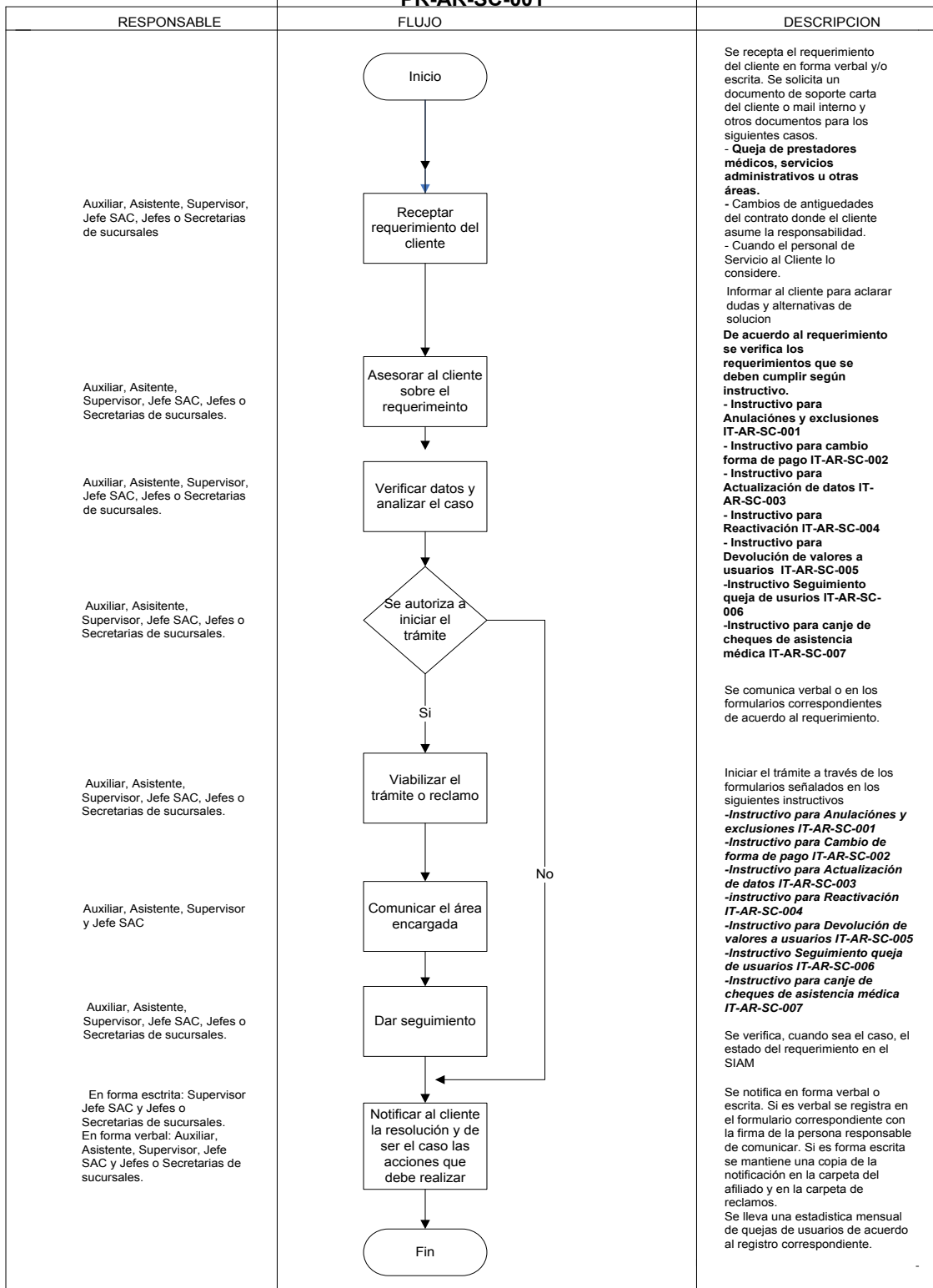
Eficiencia en Tiempo	
Agrega Valor	$\frac{7}{9}$ <b>78%</b>
No Agrega Valor	$\frac{2}{9}$ <b>22%</b>

Eficiencia en Costos	
Agrega Valor	$\frac{0,16}{0,21}$ <b>76%</b>
No Agrega Valor	$\frac{0,05}{0,21}$ <b>24%</b>

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS											
PROCESO CARGO:	ADMISIÓN AL PACIENTE EN CENTROS MEDICOS ASISTENTES, AUXILIARES, SECRETARIAS CLINICAS										
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN					TIEMPO (MINUTOS DIARIOS)			COSTO MINUTO		
	○	□	D	➔	▽	TIEMPO TOTAL	A.V.	N.A.V	COSTO TOTAL	A.V	N.A.V
	Operación	Inspección	Espera	Movimiento	Almacenamiento						
Receptar y solicitar documentos al cliente o afiliado	X					1	1	0	0,02	0,02	0,00
Revisar requisitos		X				1	1	0	0,02	0,02	0,00
Explicar al cliente en el caso de no poder atender su requerimiento	X					2	1	1	0,05	0,02	0,02
Realizar la Oda , la autorización de servicios, o la ODS					X	3	2	1	0,07	0,05	0,02
Cobrar el valor					X	1	1	0	0,02	0,02	0,00
Instruir al paciente sobre la preparacion para el servicio requerido					X	1	1	0	0,02	0,02	0,00
<b>TOTAL</b>						<b>9</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0,21</b>	<b>0,16</b>	<b>0,05</b>

## 2.5.3 PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE

### PROCEDIMIENTO SERVICIO AL CLIENTE PR-AR-SC-001



MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS											
PROCESO	SERVICIO AL CLIENTE										
CARGO:	AUXILIAR , ASISTENTES, SUPERVISOR S.C.										
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN					TIEMPO (MINUTOS DIARIOS)					COSTO MINUTO
	Operación	Inspección	Espera	Movimiento	Almacenamiento	TIEMPO TOTAL	A.V.	N.A.V	COSTO TOTAL	A.V	N.A.V
Receptar requerimiento del cliente	X					1	1	0	0,05	0,05	0,00
Asesorar al cliente sobre el requerimiento					X	5	3	2	0,25	0,15	0,10
Verificar datos y analizar el caso	X					2	1	1	0,10	0,05	0,05
Autorizar y viabilizar el trámite					X	2	1	1	0,10	0,05	0,05
Comunicar al area encargada				X		2	1	1	0,10	0,05	0,05
Dar seguimiento					X	5	4	1	0,25	0,20	0,05
Notificar al cliente la resolución y las acciones a seguir.					X	3	3	0	0,15	0,15	0,00
<b>TOTAL</b>						<b>20</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0,7</b>	<b>0,3</b>

Eficiencia en Tiempo		
Agrega Valor	<u>14</u>	<b>70%</b>
	20	
No Agrega Valor	<u>6</u>	<b>30%</b>
	20	

Eficiencia en Costos		
Agrega Valor	<u>0,70</u>	<b>70%</b>
	1	
No Agrega Valor	<u>0,30</u>	<b>30%</b>
	1	

### Eficiencia del Proceso de Servicio al Cliente

Las actividades que generan valor representan el 70% mientras las que no generan valor representan el 30%.

Con las actividades que no generan valor se plantea lo siguiente:

- Capacitar al personal de servicio al cliente para que desarrolle la habilidad de asesorar al cliente de una manera objetiva y directa. Con esto disminuirémos el tiempo que no genera valor de 2 minutos a 0 minutos.
- Establecer buenas relaciones interdepartamentales a fin de disminuir los 2 minutos que no me generan valor en la actividad de comunicar al área encargada y dar seguimiento. Con esto disminuirémos a 0 minutos estas actividades.

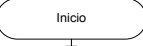
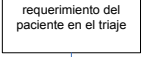
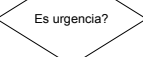
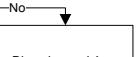

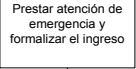
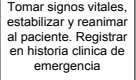
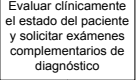
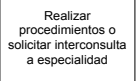
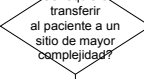


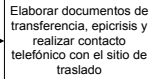
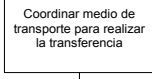

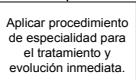
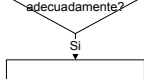

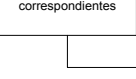

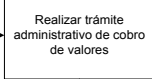
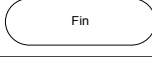
Eficiencia en Tiempo		
Agrega Valor	<u>14</u>	<b>87%</b>
	16	
No Agrega Valor	<u>2</u>	<b>13%</b>
	16	

Eficiencia en Costos		
Agrega Valor	<u>0,70</u>	<b>87%</b>
	0,8	
No Agrega Valor	<u>0,1</u>	<b>13%</b>
	0,8	

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS											
PROCESO	SERVICIO AL CLIENTE										
CARGO:	AUXILIAR , ASISTENTES, SUPERVISOR S.C.										
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN					TIEMPO (MINUTOS DIARIOS)					COSTO MINUTO
	Operación	Inspección	Espera	Movimiento	Almacenamiento	TIEMPO TOTAL	A.V.	N.A.V	COSTO TOTAL	A.V	N.A.V
Receptar requerimiento del cliente	X					1	1	0	0,05	0,05	0,00
Asesorar al cliente sobre el requerimiento					X	3	3	0	0,15	0,15	0,00
Verificar datos y analizar el caso	X					2	1	1	0,10	0,05	0,05
Autorizar y viabilizar el trámite					X	2	1	1	0,10	0,05	0,05
Comunicar al area encargada				X		1	1	0	0,05	0,05	0,00
Dar seguimiento					X	4	4	0	0,20	0,20	0,00
Notificar al cliente la resolución y las acciones a seguir.					X	3	3	0	0,15	0,15	0,00
<b>TOTAL</b>						<b>16</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>0,8</b>	<b>0,7</b>	<b>0,1</b>

## 2.5.4 PROCESO DE ATENCIÓN DE EMERGENCIA

### PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN EN EMERGENCIA PR-SE-AE-001

RESPONSABLE	FLUJO	DESCRIPCION
Enfermera Médico Emergenciólogo o Residente		De acuerdo a los requerimientos del paciente se direcciona a: vacunación, revisión médica de ingreso, consultas, ecografías, terapias.
Médico Emergenciólogo o Residente		Si el paciente se encuentra consciente y ambulatorio, debe presentar sus documentos para formalizar el ingreso en servicio al cliente, caso contrario se procede a su atención inmediata. (donde aplique).
Enfermera Médico Emergenciólogo o Residente		Si el estado de gravedad del paciente es importante y requiere procedimientos especiales se procederá a presentar el <b>Registro de consentimiento informado</b> para la firma del mismo, e inmediatamente se procederá a prestar atención médica en caso de que el paciente o sus familiares se nieguen recibir atención médica el paciente deberá firmar el <b>documento denegación de servicios</b>
Enfermera, Auxiliar de Enfermería Médico Emergenciólogo o Residente		Si el estado de gravedad del paciente es importante y requiere procedimientos especiales se procederá a presentar el <b>Registro de consentimiento informado</b> para la firma del mismo, e inmediatamente se procederá a prestar atención médica en caso de que el paciente o sus familiares se nieguen recibir atención médica el paciente deberá firmar el <b>documento denegación de servicios</b>
Enfermera, Auxiliar de Enfermería Médico Emergenciólogo o Residente		Al paciente a su llegada es evaluado de todos los signos vitales, los cuales son registrados en la <b>historia clínica de emergencia</b> y comunicados al Médico Emergenciólogo. El paciente o familiar debe firmar el <b>consentimiento informado</b> .
Enfermera, Auxiliar de Enfermería Médico Emergenciólogo o Residente		En emergencia se toman las muestras de laboratorio y de ser necesario, el paciente es trasladado a las áreas de diagnóstico requeridas; (imagen, terapia, video, etc.) para ratificar el diagnóstico presuntivo
Enfermera, Auxiliar de Enfermería Médico Emergenciólogo o Residente		El responsable evalúa si se cuenta con la infraestructura para manejar la emergencia
Médico Emergenciólogo o Residente		El responsable entrega toda la información necesaria para el manejo del paciente al sitio de transferencia. Es importante tratar de transferir al paciente en condiciones óptimas al sitio de mayor complejidad
Médico Emergenciólogo o Residente		Es responsabilidad del personal de Servicios Médicos el verificar los datos del usuario y el coordinar con el personal de Emergencias el tipo de traslado que se realizara instructivo para transporte de pacientes desde centros médicos o policlínicos de Ecuasánitas IT-SE-AE-001
Médico Especialista, Emergenciólogo o Residente		Se realiza una reevaluación de acuerdo a protocolos de especialidad para decidir su transferencia a un sitio de mayor complejidad
Enfermera, Auxiliar de Enfermería Médico Emergenciólogo o Residente Personal de Servicios Médicos		Se emiten prescripciones médicas como recetas, solicitud de exámenes complementarios y remisión a interconsulta si es necesario, y se registra la atención en la <b>bitácora de emergencia</b> y en el <b>informe diario de emergencia</b> .
Médico Especialista, Emergenciólogo o Residente		Se factura los servicios realizados de acuerdo al procedimiento de facturación y al código de amparo al paciente.
Médico Especialista, Emergenciólogo o Residente		
Enfermera, Auxiliar de Enfermería		
Médico Especialista, Emergenciólogo o Residente		
Enfermera, Auxiliar de Enfermería		
Enfermera, Auxiliar de Enfermería		
		
		
		
		
		

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
PROCESO	ATENCIÓN EN EMERGENCIA											
CARGO:	ENFERMERAS, MÉDICOS, ASISTENTES											
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN					TIEMPO (MINUTOS DIARIOS)					COSTO MINUTO	
	Operación	Inspección	Espera	Movimiento	Almacenamiento	TIEMPO TOTAL	A.V.	N.A.V	COSTO TOTAL	A.V	N.A.V	
Identificar el requerimiento del cliente		X				1	1	0	0,02	0,02	0,00	
Direccionar al área específica en el caso de no serlo				X		3	2	1	0,18	0,12	0,06	
Prestar atención de emergencia y formalizar el ingreso	X					2	1	1	0,12	0,06	0,06	
Registrar en historia clínica signos vitales					X	2	1	1	0,12	0,06	0,06	
Evaluar clínicamente el estado del paciente y solicitar exámenes de diagnóstico	X					8	8	0	0,48	0,48	0,00	
Realizar procedimientos	X					5	5	0	0,30	0,30	0,00	
Transferir al paciente a un sitio de mayor complejidad si amerita				X		5	4	1	0,10	0,08	0,02	
Dar de alta la paciente según evolución	X					3	3	0	0,06	0,06	0,00	
Realizar trámites administrativos de cobro					X	5	3	2	0,10	0,06	0,04	
<b>TOTAL</b>						<b>34</b>	<b>28</b>	<b>6</b>	<b>1,48</b>	<b>1,24</b>	<b>0,24</b>	



Eficiencia en Tiempo		
Agrega Valor	<u>28</u>	<b>82%</b>
	34	
No Agrega Valor	<u>6</u>	<b>18%</b>
	34	

Eficiencia en Costos		
Agrega Valor	<u>1,24</u>	<b>84%</b>
	1,48	
No Agrega Valor	<u>0,24</u>	<b>16%</b>
	1,48	

## EFICIENCIA DEL PROCESO DE ATENCION EN EMERGENCIA

Las actividades que generan valor representan el 82% mientras que las que no generan valor representan el %18.

Con las actividades que no generan valor se plantea lo siguiente:

- En el caso de tener que direccionar al cliente a otra área debido a que no es considerado como emergencia los síntomas, se deberá hacerlo de una manera más efectiva para lo cual los médicos tendrán que dominar exactamente que se considera emergencia y que no. Con esto disminuirémos a 1 minuto esta actividad y el tiempo que me genera valor queda en 0 minutos.
- EL momento de realizar los trámites respectivos de cobro, la enfermera y la asistente deberán estar pendientes de los pacientes que serán dados de alta a fin de realizar un cobro efectivo, incluso se puede adelantar este trámite efectuando la ODS de un medicamento que ya fue suministrado con lo que se ganaría tiempo al final. Con esto disminuirémos a 3 minutos la actividad y el tiempo que no genera valor queda en 0 minuto

Eficiencia en Tiempo		
Agrega Valor	<u>27</u>	<b>90%</b>
	30	
No Agrega Valor	<u>3</u>	<b>10%</b>
	30	

Eficiencia en Costos		
Agrega Valor	<u>1,18</u>	<b>89%</b>
	1,32	
No Agrega Valor	<u>0,14</u>	<b>11%</b>
	1,32	

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS											
PROCESO	ATENCIÓN EN EMERGENCIA										
CARGO:	ENFERMERAS, MÉDICOS, ASISTENTES										
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN					TIEMPO TOTAL	TIEMPO (MINUTOS DIARIOS)			COSTO MINUTO	
	Operación	Inspección	Espera	Movimiento	Almacenamiento		A.V.	N.A.V	COSTO TOTAL	A.V	N.A.V
Identificar el requerimiento del cliente		X				1	1	0	0,02	0,02	0,00
Direccionar al área específica en el caso de no serlo				X		1	1	0	0,06	0,06	0,00
Prestar atención de emergencia y formalizar el ingreso	X					2	1	1	0,12	0,06	0,06
Registrar en historia clínica signos vitales					X	2	1	1	0,12	0,06	0,06
Evaluar clínicamente el estado del paciente y solicitar exámenes de diagnóstico	X					8	8	0	0,48	0,48	0,00
Realizar procedimientos	X					5	5	0	0,30	0,30	0,00
Transferir al paciente a un sitio de mayor complejidad si amerita				X		5	4	1	0,10	0,08	0,02
Dar de alta la paciente según evolución	X					3	3	0	0,06	0,06	0,00
Realizar trámites administrativos de cobro					X	3	3	0	0,06	0,06	0,00
<b>TOTAL</b>						<b>30</b>	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>1,32</b>	<b>1,18</b>	<b>0,14</b>

## **2.6 ESTRATEGIA**

La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos con relación a las oportunidades que el mercado presenta<sup>26</sup>.

La estrategia para el centro médico Ecuasanitas Batán será la diferenciación, a fin de lograr una ventaja competitiva al ofrecer un servicio percibido por los clientes, por ser de calidad y que realmente satisfaga sus necesidades, de tal manera que los competidores no puedan hacerlo.

La diferenciación se puede lograr de tres maneras importantes: calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

Los productos de calidad que ofrece el centro médico son servicios confiables pues se desarrollan de manera adecuada, en base en los principios y valores del centro médico.

A fin de lograr la aceptación por parte del cliente, se proporcionará exactamente lo que desee en el momento que lo requiera, para lo cual se personalizará los servicios que ofrece el centro médico a través de las diferentes capacitaciones en terminología médica y en generar una cultura de servicio al cliente capaz de generar una respuesta a tiempo.

Los recursos y las capacidades que se emplearán son de vital importancia pues se dispondrá del recurso financiero necesario así como del talento humano calificado.

---

<sup>26</sup> Gestión Estratégica Corporativa; Francis Salazar p. 156

---

La coordinación de los recursos y el destinarlos al uso productivo será también una manera para manejar adecuadamente los procesos y poder atender la demanda de los usuarios.

*La estrategia para el centro médico Ecuasanitas Batán se concentra en mostrar una unidad de negocio líder en el sector norte en el ámbito de la medicina preventiva, ofreciendo calidad en sus servicios y una óptima atención personalizada a los clientes.*

# **PLAN ESTRATÉGICO CENTRO MÉDICO ECUASANTAS BATÁN**

## **CAPÍTULO III**

---

### 3. ANÁLISIS COSTO- BENEFICIO

Es preciso para todas las empresas, elaborar el estudio financiero con el fin de analizar cuál es su verdadero beneficio económico; y así poder enfrentar sus compromisos con clientes internos y externos.

Como tareas principales que se encuentran dentro de la función financiera tenemos las siguientes:

- ❖ Elaboración y proyección de presupuestos y flujos de fondos acordes con la definición de la misión empresarial.
- ❖ La función de financiera debe buscar un permanente equilibrio entre los niveles de endeudamiento y la solidez y autonomía de la empresa.
- ❖ Determinar la proporción entre recursos propios y niveles de endeudamiento. La depreciación y la reinversión de las utilidades no distribuidas, originan recursos que pueden ser utilizados con fines de financiación.
- ❖ Garantizar que los estados financieros se elaboren oportunamente y sean confiables, y se adelanten a los análisis correspondientes.
- ❖ Elaboración periódica del diagnóstico financiero empresarial, que comprometa los diferentes ámbitos de la misma.
- ❖ Adelantar las estrategias adecuadas de cubrimiento de la empresa en contra de los procesos de la devaluación e inflación.
- ❖ La política financiera está afectada continuamente por situaciones no financieras, como: el comportamiento del mercado tanto de insumos como de productos, cambios continuos de la legislación, comercial, laboral, de aduanas, etc.
- ❖ Otra de las tareas muy importantes es la de calcular periódicamente los flujos de caja y estimar las correspondientes tasas de descuento, que permita evaluar el comportamiento de la empresa.

- 
- ❖ La función financiera incluye todas las acciones encaminadas a determinar el nivel de recursos necesarios, su distribución entre los distintos usos dentro de la empresa y localización de fuentes y negociación de recursos financieros para el cumplimiento del objetivo<sup>27</sup>

### 3.1 INVERSIÓN

Para poder dar un valor de la inversión inicial que se necesita, se debe tomar en cuenta todos los aspectos que vienen a formar parte de la elaboración de este proyecto de tesis, sin dejar ningún costo afuera.

La inversión necesaria es:

INVERSION	
CAPACITACION ANUAL	\$ 32.500
IMPLEMENTACION NUEVO SISTEMA	\$ 100.000

La Capacitación anual comprende 1 taller trimestral de 10 horas cada uno para todo el personal, a un costo unitario de \$125.00. Estos talleres estarán enfocados en el trabajo en equipo, una cultura de servicio al cliente y capacitaciones sobre las funciones que cada funcionario cumple.

La implementación del nuevo sistema incluye impresoras así como la instalación del sistema para todas las computadoras del centro médico en red. Para la facturación electrónica que se implementará en los procesos de Admisión al paciente y Atención en Emergencia a fin de agilizar los mismos y

---

<sup>27</sup>MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos.. Cuarta edición Bogotá Colombia, pp. 49, 150



poder atender de manera más rápida a los usuarios se precederá a capacitar al personal en el manejo de la nueva plataforma.

### 3.2 COSTOS

Los costos totales están constituidos por los costos fijos y variables que tiene la empresa dependiendo del giro de la misma.

#### 3.2.1 Costo Fijos

Son aquellos que permanecen constantes e independientes de los cambios en el nivel de actividad.

#### 3.2.2 Costos Variables

Son aquellos que varían en proporción directa a los cambios en el volumen de producción o nivel de actividad, entres estos costos tenemos los siguientes:

COSTOS FIJOS	
DESCRIPCION	VALOR
SUELDO Y HORAS EXTRA	360.789,09
BENEFICIOS SOCIALES	117.909,36
BONO DE MOVILIZACION	164
BONOS Y PREMIOS	13.162,96
SERVICIOS OCASIONALE	2.486,60
CAPACITACION Y RECLU	123,15
COMISARIATO	1.161,99

COSTOS VARIABLES	
DESCRIPCION	VALOR
HONORARIOS MEDICOS	65.553,16
LABORATORIOS CLINICO	7.580,70
COSTO LABORATORIO	16.222,91
COSTO IMÁGENES	10.607,36
COSTO MEDICINAS	27.896,27
COSTO AMBULANCIA	30,00
<b>TOTAL VARIABLES</b>	<b>COSTOS 127.890,40</b>

UNIFORMES, VACUNAS	2.278,04
REFRIGERIO PERSONAL	7.045,86
FONDO CESANTIA EMPLE	2.510,00
AGASAJO EMPLEADOS	303,5
PASAJES MENSAJEROS G	1.375,70
VIGILANCIA CONDOMINI	30.750,72
COMUNICACION TELEFON	8.722,67
LUZ Y AGUA	12.761,06
CORREO FLETES	102,34
UTILES DE OFICINA	6.542,92
GASTOS DE IMPRENTA	11.197,97
MANT.COPIADORA FOTOC	1.516,56
SUSCRIPCION REVISTA	278,81
SEGUROS	6.754,51
MANTENIMIENTO EQUIPO	2.444,54
MANTENIMIENTO OFICIN	34.541,11
MANTENIMIENTO EQUIPO	17.733,65
TONER IMPRESORAS	1.861,90
MANT.MUEBLES Y EQUIP	18.668,81
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>663.187,82</b>

<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>791.078,22</b>
---------------------	-------------------

### 3.3 INGRESOS

El presupuesto de ingresos puede presentar una estructura muy variada dependiendo de varios factores como son:

- ❖ Tipo de empresa
- ❖ Factor inflacionario
- ❖ Mecanismos de venta adoptados

Los ingresos de las empresas, están representados por el dinero recibido por concepto de las ventas de productos o la prestación del servicio.

Para el presente proyecto se tomará en cuenta para el ingreso el promedio de eficiencia de los procesos planteados que es el 13.33%

PROCESOS	EFICIENCIA ACTUAL	EFICIENCIA ESPERADA	DIFERENCIA
ADMISION AL PACIENTE	63%	78%	15%
SERVICIO AL CLIENTE	70%	87%	17%
ATENCION DE EMERGENCIA	82%	90%	8%
			13,33%

### 3.4 GASTOS

Los gastos son rubros que se generan en esta unidad de negocios y son: gastos administrativos, gastos de personal, gastos generales y gastos de gestión que se denominan gastos operacionales y que al sumar a los gastos no operacionales obtenemos el gasto total.

### 3.5 DEPRECIACIONES

“Depreciación” es una pérdida del valor de un bien que sufre por causas de los años de servicios.<sup>28</sup>

El método de depreciación utilizado para este análisis es el de Línea Recta que supone que la depreciación anual es la misma para toda su vida útil,

ACTIVOS FIJOS	VALOR	VALOR DEPRECIACION	VALOR DEPRECIACION ACUMULADA
EDIFICIOS	1.589.726,50	6.623,86	163.496,26
EQUIPO DE OFICINA	12.778,17	106,46	2.485,86
MUEBLES Y ENSERES	77.167,60	642,65	15.489,33
EQUIPO MÉDICO	354.082,99	2.950,69	70.643,06
PLANTA ELECTRICA	23.852,11	198,77	4.969,25
INSTRUMENTAL MÉDICO	51.959,02	865,86	20.395,67
EQUIPO ELECTRÓNICO	20.309,52	169,25	3.738,15
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	70.530,06	1.959,22	46.782,39
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 2.200.405,97</b>	<b>\$ 13.516,76</b>	<b>\$ 327.999,97</b>

### 3.6 FLUJO DE CAJA

Una forma de planificar y controlar a corto y mediano plazo las necesidades de recursos, consiste en calcular el flujo de efectivo de cualquier negocio.

El flujo de efectivo permite:

Tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo cuando exista un excedente de efectivo.

<sup>28</sup> <http://hlobos.diarioeldia.cl/?p=95>

---

Tomar las medidas de necesarias para definir la fuente de fondeo cuando exista un faltante de efectivo como puede ser el manejar recursos del propietario, o en su caso iniciar los trámites necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa.

Cuándo y en qué cantidad se deben pagar préstamos adquiridos previamente. Cuándo efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa.

De cuanto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los empleados como son el aguinaldo, vacaciones, reparto de utilidades, etcétera. Con cuanto efectivo se puede disponer para asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa.<sup>29</sup>

Después de realizar el análisis de la inversión inicial, ingresos, gastos y costos se presenta los flujos que nos permitirán observar si el proyecto es rentable o no.

---

<sup>29</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/37/flujo.htm>

**FLUJO DE CAJA**
**ECUASANITAS SA**

DETALLE	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>		<b>1.127.006,15</b>	<b>1.198.134,95</b>	<b>1.334.290,67</b>	<b>1.487.420,69</b>	<b>1.659.729,29</b>
Ventas		1.127.006,15	1.198.134,95	1.334.290,67	1.487.420,69	1.659.729,29
<b>EGRESOS</b>		<b>993.904,71</b>	<b>970.304,04</b>	<b>947.440,32</b>	<b>925.292,57</b>	<b>903.840,44</b>
Inversión	132.500,00					
Capital de Trabajo	-					
Costo Total		126.624,16	127.890,40	129.169,30	130.461,00	131.765,61
Gasto Total		853.763,79	828.896,89	804.754,26	781.314,81	758.558,07
Depreciaciones		13.516,76	13.516,76	13.516,76	13.516,76	13.516,76
Utilidad antes de Impuestos		133.101,44	227.830,91	386.850,35	562.128,12	755.888,85
15% Participacion Trabajadores		19.965,22	34.174,64	58.027,55	84.319,22	113.383,33
Utilidad antes de Impuestos		113.136,22	193.656,27	328.822,79	477.808,90	642.505,52
25% Impuesto a la renta		28.284,06	48.414,07	82.205,70	119.452,23	160.626,38
<b>Utilidad Neta</b>		<b>84.852,17</b>	<b>145.242,20</b>	<b>246.617,10</b>	<b>358.356,68</b>	<b>481.879,14</b>
Depreciaciones		13.516,76	13.516,76	13.516,76	13.516,76	13.516,76
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-132.500,00</b>	<b>98.368,93</b>	<b>158.758,96</b>	<b>260.133,86</b>	<b>371.873,44</b>	<b>495.395,90</b>

VAFE	\$ 686.663,85
VAN	\$ 554.163,85
TIR	116%
ID	5,18

Tasa Pasiva Referencial	4,25%
Inflación	4,09%
Variacion Riesgo Pais	13,40%
<b>TOTAL</b>	<b>21,74%</b>

---

### 3.5.1 TASA DE DESCUENTO

Para el desarrollo del presente proyecto se considera la relación entre factores como la inflación, la tasa de interés actual, y la variación del riesgo país ecuatoriano lo cual determina una tasa de descuento del 21.74%

Tasa Pasiva Referencial	4,25%
Inflación	4,09%
Variación Riesgo País	13,40%
<b>TOTAL</b>	<b>21,74%</b>

### 3.5.2 VALOR ACTUAL NETO

El Valor Actual Neto de un proyecto de Inversión es su valor medido en dinero de hoy o en otras palabras, es el equivalente en dólares actuales de todos los ingresos y egresos presentes y futuros, que constituyen el proyecto.

Se debe tomar en cuenta los siguientes criterios para evaluar el proyecto.

CRITERIO DE DECISIÓN:

VAN > 0: PROYECTO VIABLE

VAN = 0: PROYECTO INDIFERENTE

VAN < 0: PROYECTO NO VIABLE

El VAN del proyecto es de \$ 554.163.85 lo que nos indica la factibilidad del mismo.

### 3.5.3 TASA INTERNA DE RETORNO

---

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto de una inversión sea igual a cero.

Una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

La TIR del flujo del proyecto es de %116 lo que nos demuestra que el Centro Médico Ecuasanitas Batán es rentable, ya que la tasa es superior a la tasa de descuento 21.74%.

#### **3.5.4 RELACION COSTO BENEFICIO**

El costo-beneficio es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados, tanto por eficiencia técnica como por motivación, es un planteamiento formal para tomar decisiones.

La relación costo beneficio del proyecto es de 5.18 lo que indica que por cada dólar invertido recupero \$4.18 o que recupero 5.18 veces la inversión realizada.



# **PLAN ESTRATÉGICO CENTRO MÉDICO ECUASANTAS BATÁN**

## **CAPÍTULO IV**

## **4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

- ❖ El Centro Médico Ecuasanitas Batán es una unidad de negocio que se creó en julio del 2008 a fin de satisfacer la demanda de servicio de atención médica de clientes y afiliados.
- ❖ A través del análisis situacional de la unidad de negocio se pudo concluir en la necesidad de elaborar un plan estratégico que le permita emprender con las estrategias financieras, administrativas y de mercado capaces de cumplir con los objetivos planteados como incrementar la rentabilidad.
- ❖ El direccionamiento estratégico propuesto le permitirá a la unidad de negocio a través de sus principios, valores, misión y visión alcanzar la eficiencia en sus procesos, pues al disminuir los tiempos que no agregan valor al mismo, nos permitirá no solo ahorrar costos sino una eficiente atención a afiliados y clientes a fin de lograr su fidelización.
- ❖ La factibilidad del proyecto se puede comprobar a través del VAN \$554.163.85, TIR %116 e ID 5.18 veces.
- ❖ El análisis costo- beneficio permitió proyectar a la empresa en cifras de aquí a 5 años de tal manera que le permita a la administración conocer la actual situación y las proyecciones futuras, constituyéndose en una herramienta importante en la toma de decisiones.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

- ❖ Una vez realizada la planificación estratégica del Centro Médico Ecuasanitas Batán, se recomienda ejecutar el mismo a fin de lograr los beneficios planteados.
- ❖ De la misma manera realizar planificación estratégica con las otras unidades de negocio con las que cuenta la empresa pues contribuirán al logro del objetivo general de ésta.
- ❖ Continuamente estudiar al mercado y su entorno a fin de siempre mantener el liderazgo y estar a la vanguardia de las nuevas tendencias en medicina preventiva, así como la capacidad de satisfacer al cliente en su máxima expresión.
- ❖ Mantener al personal motivado y capacitado a través de programas anuales pues son quienes día a día mantienen un acercamiento con los afiliados y usuarios.
- ❖ Impulsar una cultura preventiva de atención médica con la finalidad de que nuevos usuarios utilicen los servicios médicos que ofrece el centro médico por medio de convenios institucionales.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Planeación y Gestión Estratégica. Editores Legis. Bogotá, Colombia. Año 1994.
- JUAN LASCANO, Maestría en Administración y Dirección de empresas, Modulo Taller de Tesis, Septiembre 2009.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración Proceso Administrativo, 3 Edición Editores McGraw Hill.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2001). Dirección y Administración Estratégica, México: Mc Graw Hill Editores
- Koontz, H. (1999). Estrategia, Planificación y Control, México: Mc Graw Hill Editores
- Koontz, H. (2001). Administración: Una Perspectiva Global, México: Mc Graw Hill
- HELLRIEGEL/ JACKSON/SLOCUM. Administración Un enfoque basado en competencias: Novena Edición Thomson Editores S A ,
- López, C. (2001). Canales Gerenciales, [Documento en Línea]. Disponible en Internet:
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerenciales.htm>
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1998). El Proceso Estratégico, México: Prentice Hall Hispanoamericana.

**PLAN ESTRATÉGICO CENTRO MÉDICO  
ECUASANTAS BATÁN**

**ANEXOS**

**ECUASANTAS S.A.**

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

POR TIPO DE SERVICIO

CENTRO MEDICO "EL BATAN"

AGOSTO 2009

GERENCIA FINANCIERA

ECUASANTAS S.A.  
 GERENCIA FINANCIERA  
 CENTRO MÉDICO "BATÁN"

**INFORME CENTRO MÉDICO "BATÁN"**  
**AL 31 DE AGOSTO DEL 2009**

**INGRESOS**

De enero a agosto del 2009 se realizaron 90.050 atenciones a pacientes afiliados y particulares a un ingreso promedio paciente de US\$ 5.55. Del total de atenciones, el 95.67% corresponde a usuarios afiliados y el 4.33% a pacientes particulares (anexo 5).

**INGRESO PACIENTES PARTICULARES**

Se atendieron a 3.896 pacientes particulares, por lo que la empresa percibió la suma de US\$ 40.047, el ingreso promedio paciente particular fue de US\$ 10.28 (anexo 5)

**INGRESO PACIENTES AFILIADOS**

Por las 86.154 atenciones médicas brindadas a usuarios se cobró a los afiliados 44.939 cheques valorados en US\$ 460.036.

Estos valores se registraron en las cuentas de orden de la contabilidad de la Empresa y sirven de referencia para determinar la producción del centro médico (anexo5).

**COSTO MÉDICO**

Se registró un costo médico de US\$ 100.064 por la atención médica de pacientes particulares y afiliados a un costo promedio paciente de US\$ 1.11. El costo médico con relación al ingreso de US\$ 500.084 representa el 20.01% (anexo 1).

A partir del 1ero de abril se cambió la modalidad de pago a los médicos que prestan servicio en el centro médico, del pago por honorarios por hora pasó a relación de dependencia.

DETALLE	VALOR
HONORARIOS MÉDICOS	60,519
LABORATORIO CLÍNICO	5,298
COSTO LABORATORIO	10,649
COSTO IMAGEN	5,057
COSTO MEDICINAS	18,511
AMI	30
COSTO CENTRO MÉDICO	100,064

ECUASANITAS S.A.  
GERENCIA FINANCIERA  
CENTRO MÉDICO "BATÁN"

**INGRESO POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS  
DE ASISTENCIA MÉDICA**

El centro médico además de la atención a pacientes, funciona como un punto de recaudación de los usuarios afiliados a Ecuasanitas. Por este concepto durante el 2009 ingresó la suma de US\$ 273.989, de los cuales US\$ 217.801 corresponde a la venta de 62.439 cheques de asistencia médica (anexo 9)

En este período, por la impresión de cheques se registró un valor de US\$ 4.325 (anexo 7)

**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

En el centro médico trabajan 58 empleados y por concepto de gastos del personal, administrativos, generales e impuestos, egresó la suma de US\$ 523.817, que representan el 104.60% con relación al ingreso total. (Anexos 1 - 10)

NÚMERO DE EMPLEADOS	58	
GASTOS DE PERSONAL	309,889	59.16%
GASTOS GENERALES	111,372	21.26%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	102,359	19.54%
GASTOS DE GESTIÓN	26	0.00%
SUMAN	523,646	
GASTOS NO OPERACIONALES	172	0.03%
GASTO TOTAL	523,817	100%



ECUASANITAS S.A.  
 GERENCIA FINANCIERA  
 CENTRO MÉDICO "BATÁN"

**INFORME CENTRO MÉDICO "BATÁN"**  
**AL 31 DE AGOSTO DEL 2009**

**INGRESOS**

De enero a agosto del 2009 se realizaron 90.050 atenciones a pacientes afiliados y particulares a un ingreso promedio paciente de US\$ 5.55. Del total de atenciones, el 95.67% corresponde a usuarios afiliados y el 4.33% a pacientes particulares (anexo 5).

**INGRESO PACIENTES PARTICULARES**

Se atendieron a 3.896 pacientes particulares, por lo que la empresa percibió la suma de US\$ 40.047, el ingreso promedio paciente particular fue de US\$ 10.28 (anexo 5)

**INGRESO PACIENTES AFILIADOS**

Por las 86.154 atenciones médicas brindadas a usuarios se cobró a los afiliados 44.939 cheques valorados en US\$ 460.036.

Estos valores se registraron en las cuentas de orden de la contabilidad de la Empresa y sirven de referencia para determinar la producción del centro médico (anexo5).

**COSTO MÉDICO**

Se registró un costo médico de US\$ 100.064 por la atención médica de pacientes particulares y afiliados a un costo promedio paciente de US\$ 1.11. El costo médico con relación al ingreso de US\$ 500.084 representa el 20.01% (anexo 1).

A partir del 1ero de abril se cambió la modalidad de pago a los médicos que prestan servicio en el centro médico, del pago por honorarios por hora pasó a relación de dependencia.

DETALLE	VALOR
HONORARIOS MÉDICOS	60,519
LABORATORIO CLÍNICO	5,298
COSTO LABORATORIO	10,649
COSTO IMAGEN	5,057
COSTO MEDICINAS	18,511
AMI	30
COSTO CENTRO MÉDICO	100,064

ECUASANITAS S.A.  
 GERENCIA FINANCIERA  
 CENTRO MÉDICO "BATÁN"

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS POR TIPO DE SERVICIO

DETALLE	LABORATORIO CLÍNICO	CONSULTA	EMERGENCIA	LABORATORIO FISIOLÓGICO	IMÁGENES
Atenciones Particulares	2,010	839	500	113	434
Atenciones Afiliados	55,807	14,903	4,344	3,111	7,989
Número de Cheques	22,224	9,683	3,799	2,793	6,440
(+) Ingreso Particulares	9,416	11,744	9,389	2,125	7,374
(+) Ingreso Afiliados	154,219	149,120	30,568	45,853	80,278
(-) Costo y gasto	134,179	241,830	79,419	49,436	118,846
% Resultado / Ingreso	18.00%	-50.33%	-98.76%	-3.04%	-35.59%
(=) Pérdida o Utilidad Bruta del servicio	29,455	-80,967	-39,462	-1,459	-31,194

NOTA


1. En el costo y gasto se consideró los valores por: Honorarios médicos. planillas médicas. costo de reactivos insumos y descartables. pólizas de seguro. depreciación de activos fijos. sueldos del director médico. médicos especialistas. enfermeras. auxiliares y sueldos de secretarías clínicas.
2. Esta información se presenta en los anexos 14. 15. 16. 17. 18 y 19.

ECUASANITAS S.A.  
GERENCIA FINANCIERA  
CENTRO MÉDICO "BATÁN"

**CONCLUSIÓN**

En el estado de pérdidas y ganancias se registró un resultado positivo considerando la valoración de las atenciones médicas a los pacientes afiliados al sistema de medicina pre pagada; sin embargo es recomendable que el centro médico genere sus propios ingresos para cubrir el alto gasto administrativo que con relación al ingreso alcanzó el 104.60%. (anexo 1).

Atentamente.

  
Ing. María Victoria Moreno  
GERENTE FINANCIERO

C.c. Jefe Administrativo Centro Médico Batán  
File

ANEXO No. 1

**CENTRO MÉDICO EL BATÁN**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SUMAN
FRECUENCIA PACIENTES PARTICULARES	297	343	426	428	466	574	546	816	3,896
FRECUENCIA PACIENTES AFILIADOS	8,687	7,969	10,617	18,760	8,409	11,405	10,888	9,519	86,154
NÚMERO CHEQUES	5,153	4,817	6,038	5,811	5,323	5,702	6,413	5,682	44,939
INGRESO PROMEDIO USUARIO	3,615.33	3,844.19	4,492.03	4,526.25	5,020.53	5,487.19	5,510.16	6,510.59	40,047.27
INGRESO PACIENTES PARTICULARES	49,346.55	45,303.69	61,966.86	80,122.47	48,911.44	61,784.92	60,765.22	51,635.10	460,036.25
TOTAL INGRESOS	53,161.88	49,147.88	66,458.89	84,646.72	53,931.97	67,272.11	67,316.38	58,145.69	500,083.52
COSTO MÉDICO									
COSTO PROMEDIO USUARIO	2.44	2.77	1.99	0.33	0.57	0.72	0.64	0.60	1.11
% COSTO / INGRESO USUARIO	41.17%	46.28%	33.04%	7.40%	9.44%	12.87%	10.83%	10.64%	20.01%
NÚMERO DE MÉDICOS	42	32	4	3	5	3	2	2	380.35
COSTO PROMEDIO HONORARIO MÉDICO	422.82	461.92	558.20	394.27	391.61	270.82	305.29	237.86	60,518.80
HONORARIO MÉDICO	17,758.42	19,400.49	17,862.29	1,577.09	1,174.84	1,354.08	915.88	475.71	5,298.13
LABORATORIO CLÍNICO	-	242.83	281.58	519.36	1,435.32	1,575.55	576.00	663.49	5,298.13
COSTO LABORATORIO	1,352.15	2,023.86	611.20	1,183.13	225.23	1,767.72	1,956.73	1,529.23	10,649.25
COSTO IMÁGENES	1,357.95	376.00	1,057.13	315.45	768.17	967.50	1,177.00	1,306.37	5,057.23
COSTO MEDICINAS	1,415.86	1,452.15	2,143.00	2,664.76	2,994.23	2,997.12	2,664.61	2,209.11	18,510.84
COSTO AMBULANCIA	-	-	-	-	30.00	-	-	-	30.00
COSTO CENTRO MÉDICO	21,884.38	22,743.33	21,955.20	6,255.79	5,091.45	8,655.97	7,290.22	6,183.91	100,064.25
UTILIDAD BRUTA EN ATENCIÓN A PACIENTES	31,277.50	26,404.55	44,503.69	78,388.93	48,840.52	58,616.14	60,026.16	51,961.78	400,019.27
GASTO OPERACIONAL									
NÚMERO DE EMPLEADOS	41	40	42	62	61	59	56	56	6.09
GASTO PROMEDIO PACIENTE	5.70	6.22	4.64	3.76	8.56	6.07	6.47	7.31	104.60%
% GASTO / INGRESO	95.75%	103.85%	77.09%	85.16%	140.82%	108.05%	108.85%	129.30%	523,645.85
TOTAL GASTO OPERACIONAL	51,075.13	51,041.32	51,261.34	72,090.48	75,944.48	72,689.06	73,975.04	75,569.00	523,645.85
(*) INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	359.09	0.01	34.99	-	-	-	27.46	300.00	721.55
GASTOS	171.34	-	-	-	-	0.30	-	-	171.64
% UTILIDAD / INGRESO	-36.64%	-50.19%	-10.11%	7.44%	-50.26%	-20.92%	-20.67%	-39.88%	-24.58%
UTILIDAD DE LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN ANTES DE IMPUESTOS	19,609.88	24,636.76	6,722.66	6,296.45	27,103.96	14,073.22	13,921.42	23,307.22	123,076.57
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DEL SISTEMA DE ASISTENCIA MÉDICA									
(*) INGRESO USUARIOS	31,031.46	28,756.30	38,898.66	34,102.41	32,394.54	35,515.12	38,527.11	34,763.13	273,988.73
(*) COSTO VALERAS	498.51	477.24	602.67	581.55	527.16	535.29	571.03	531.11	4,324.56
(F) INGRESO NETO	30,532.95	28,279.06	38,295.99	33,520.86	31,867.38	34,979.83	37,956.08	34,232.02	269,664.17

FUENTE: CONTABILIDAD 26/10/2009  
REALIZADO: MARÍA VICTORIA MORENO

**ANEXO No. 2**

**EL BATAN**

ECUASANTAS S.A.  
 GERENCIA FINANCIERA  
 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS  
 DE ENERO A AGOSTO DEL 2009

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SUMAN
ATENCIÓN PARTICULARES	297	343	426	428	466	574	546	816	3,896
ATENCIÓN PACIENTES VIP Y CORTESIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ATENCIÓN AFILIADOS	8,687	7,869	10,617	18,760	8,409	11,405	10,888	9,519	86,154
TOTAL DE PRUEBAS DEL LABORATORIO	8,984	8,212	11,043	19,188	8,875	11,979	11,434	10,335	90,060
NÚMERO DE CHEQUES	5,153	4,817	6,038	5,811	5,323	5,702	6,413	5,662	44,939
INGRESOS									
INGRESO PROMEDIO USUARIO	5.92	5.98	6.02	4.41	6.08	5.62	5.89	5.63	5.69
INGRESOS PACIENTES PARTICULARES	3,615	3,844	4,492	4,326	5,021	5,487	6,551	6,511	40,047.27
INGRESOS PACIENTES AFILIADOS	49,547	45,304	61,967	80,122	48,911	61,785	60,765	51,635	460,036.25
<b>TOTAL INGRESO OPERACIONAL</b>	<b>53,161.88</b>	<b>49,147.88</b>	<b>66,458.89</b>	<b>84,648.72</b>	<b>53,931.97</b>	<b>67,272.11</b>	<b>67,316.38</b>	<b>58,145.69</b>	<b>500,083.52</b>
(I) COSTO DIRECTO									
% COSTO / INGRESOS	137.34%	150.13%	110.17%	92.56%	150.21%	120.88%	120.72%	140.60%	124.72%
MANO DE OBRA DIRECTA	26	26	26	49	45	43	42	45	2
NÚMERO DE MÉDICOS	42	42	32	4	3	5	3	2	
HONORARIO PROMEDIO MÉDICO									
PLANILLAS MÉDICAS	-	242.83	281.58	519.36	1,435.32	1,579.55	576.00	663.49	5,298.13
COSTO REACTIVOS INSUMOS	4,125.96	3,100.01	3,811.33	4,163.34	2,451.29	5,722.34	5,798.34	5,044.71	34,217.32
HONORARIOS MÉDICOS	17,758.42	19,400.49	17,862.29	1,577.09	1,174.84	1,354.08	915.88	475.71	60,518.80
POLIZA DE SEGUROS	175.48	175.48	175.48	175.48	175.48	175.48	175.48	230.18	1,458.52
DEPRECIACIÓN ACTIVOS	3,621.56	3,595.40	3,595.40	3,595.40	3,595.40	3,589.63	3,640.24	3,640.24	28,873.27
AMBULANCIA	-	-	-	-	30.00	-	-	-	30.00
SUELDOS PERSONAL LABORATORIO	15,541.89	15,579.19	15,686.66	35,334.62	35,048.82	33,580.44	32,860.17	37,341.04	220,973.83
GASTO ADMINISTRATIVO	31,787.70	31,691.25	31,803.80	32,984.98	37,096.94	35,318.85	37,299.15	34,357.54	272,340.23
<b>TOTAL COSTO Y GASTO DIRECTO</b>	<b>73,011.01</b>	<b>73,784.65</b>	<b>73,216.54</b>	<b>79,350.27</b>	<b>81,009.09</b>	<b>81,320.37</b>	<b>81,265.26</b>	<b>81,752.91</b>	<b>623,710.10</b>
(J) INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES									
INGRESOS	359.09	0.01	34.99	-	-	-	27.46	300.00	721.55
GASTOS	171.34	-	-	-	-	0.30	-	-	171.64
<b>% RESULTADO / INGRESOS</b>	<b>-35.74%</b>	<b>-50.13%</b>	<b>-10.11%</b>	<b>7.44%</b>	<b>-50.21%</b>	<b>-20.88%</b>	<b>-20.67%</b>	<b>-39.88%</b>	<b>-24.56%</b>
<b>(E) RESULTADO MENSUAL</b>	<b>-19,661.38</b>	<b>-24,636.76</b>	<b>-6,722.66</b>	<b>6,298.45</b>	<b>-27,077.12</b>	<b>-14,048.56</b>	<b>-13,921.42</b>	<b>-23,307.22</b>	<b>-123,076.67</b>

FUENTE: CONTABILIDAD  
 REALIZADO: MARIA VICTORIA MORENO

ANEXO No. 3

ECUASANITAS S.A.  
 GERENCIA FINANCIERA  
**INGRESO NETO POR ATENCIÓN A PACIENTES PARTICULARES**  
 DE ENERO A AGOSTO DEL 2009

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SUMAN
LA CAROLINA									
ATENCIÓNES PACIENTES PARTICULARES	297	343	426	428	466	574	546	816	3,896
INGRESO PROMEDIO	12.17	11.21	10.54	10.58	10.77	9.56	12.00	7.98	10.28
CONSULTA	1,202.20	988.90	1,189.40	1,327.20	1,768.40	1,590.20	1,951.40	1,725.80	11,743.50
EMERGENCIA	237.89	239.95	265.36	416.60	270.48	560.26	739.55	424.38	3,154.47
LABORATORIO	686.66	967.66	1,107.56	1,073.90	1,091.07	1,526.56	1,067.65	1,894.60	9,415.66
RAYOS X	152.96	288.37	349.88	390.62	246.26	313.40	487.75	483.79	2,713.03
ECOGRAFÍA	568.35	263.64	690.83	384.53	578.52	554.44	659.61	599.48	4,289.40
MAMOGRAFÍA	34.10	36.30	34.10	71.50	18.70	56.10	24.20	96.80	371.80
ENDOSCOPIA	-	374.40	-	66.40	191.40	108.80	66.40	128.00	935.40
DENSITOMETRÍA	58.00	71.00	19.20	114.70	52.50	26.00	-	117.20	458.60
ELECTROCARDIOGRAMA	34.00	110.50	45.36	30.86	17.00	34.00	90.08	46.72	408.52
LABORATORIO FISIOLÓGICO	-	2.70	-	-	2.70	7.70	-	61.10	45.30
MEDICINAS	615.17	470.17	772.34	625.04	752.90	707.13	1,431.22	860.72	6,234.69
AUDIOMETRÍA	36.00	36.00	18.00	24.90	36.00	18.00	36.00	72.00	276.90
<b>SUMAN</b>	<b>3,615.33</b>	<b>3,844.19</b>	<b>4,492.03</b>	<b>4,526.25</b>	<b>5,020.53</b>	<b>5,487.19</b>	<b>6,551.16</b>	<b>6,510.59</b>	<b>40,047.27</b>

FUENTE: CONTABILIDAD 26/10/2009  
 REALIZADO: MARIA VICTORIA MORENO

**ANEXO No. 3.a**

ECUASANITAS S.A.  
 GERENCIA FINANCIERA  
 INGRESOS POR ATENCIÓN A PACIENTES PARTICULARES  
 DE ENERO A AGOSTO DEL 2009

EL BATAN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SUMAN
CONSULTA	1,462.00	1,176.00	1,492.00	1,636.00	2,078.00	1,956.00	2,254.00	2,210.00	14,254.00
EMERGENCIA	286.19	289.65	271.96	448.50	276.38	563.96	751.69	440.88	3,329.21
LABORATORIO	689.76	971.76	1,150.66	1,132.00	1,120.57	1,568.46	1,092.05	1,990.40	9,715.66
RAYOS X	152.96	292.57	358.18	390.62	250.46	322.20	489.85	489.99	2,746.83
ECOGRAFIA	562.25	271.44	699.23	401.73	598.42	558.94	669.81	631.88	4,393.70
MAMOGRAFIA	34.10	36.30	34.10	78.10	22.00	56.10	24.20	100.10	385.00
ENDOSCOPIA	-	374.40	-	66.40	194.40	128.00	66.40	128.00	957.60
DENSITOMETRIA	58.00	71.00	19.20	116.60	58.20	26.00	-	121.00	470.00
ELECTROCARDIOGRAMA	34.00	119.00	47.86	30.86	17.00	34.00	92.58	46.72	422.02
LABORATORIO FISIOLÓGICO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MEDICINAS	615.17	470.17	772.34	625.04	752.90	707.13	1,431.22	860.72	6,234.69
AUDIOMETRIA	36.00	36.00	18.00	24.90	36.00	18.00	36.00	72.00	276.90
<b>SUMAN</b>	<b>3,930.43</b>	<b>4,108.29</b>	<b>4,863.53</b>	<b>4,950.75</b>	<b>5,404.33</b>	<b>5,961.09</b>	<b>6,907.80</b>	<b>7,155.49</b>	<b>43,281.71</b>

FUENTE: CONTABILIDAD 26/10/2009  
 REALIZADO: MARIA VICTORIA MORENO

ANEXO No. 3.b

**ECUASANTAS S.A.**  
**GERENCIA FINANCIERA**  
**DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES POR ATENCIÓN A PACIENTES PARTICULARES**  
**DE ENERO A AGOSTO DEL 2009**

LA CAROLINA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SUMAN
CONSULTA	259.80	187.10	302.60	308.80	309.60	365.80	302.60	484.20	2,520.50
EMERGENCIA	48.30	49.70	6.60	31.90	5.90	3.70	12.14	16.50	174.74
LABORATORIO	3.10	4.10	43.10	58.10	29.50	41.90	24.40	95.80	300.00
RAYOS X	-	4.20	8.30	-	4.20	8.80	2.10	6.20	35.80
ECOGRAFÍA	3.90	7.80	8.40	17.20	19.90	4.50	10.20	32.40	104.30
MAMOGRAFÍA	-	-	-	6.60	3.30	-	-	3.30	13.20
ENDOSCOPIA	-	-	-	-	3.00	19.20	-	-	22.20
DENSITOMETRÍA	-	-	-	1.90	5.70	-	-	3.80	11.40
ELECTROCARDIOGRAMA	-	8.50	2.50	-	-	-	2.50	-	13.50
LABORATORIO FISIOLÓGICO	-	2.70	-	-	2.70	30.00	2.70	2.70	40.80
<b>SUMAN</b>	<b>315.10</b>	<b>264.10</b>	<b>371.50</b>	<b>424.50</b>	<b>383.80</b>	<b>473.90</b>	<b>356.64</b>	<b>644.90</b>	<b>3,234.44</b>

FUENTE: CONTABILIDAD 26/10/2009  
 REALIZADO: MARIA VICTORIA MORENO



**ANEXO No. 4**

ECUASANTAS S.A.  
 GERENCIA FINANCIERA  
 INGRESOS POR ATENCIÓN A PACIENTES AFILIADOS  
 DE ENERO A AGOSTO DEL 2009

EL BATAN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SUMAN
ATENCIÓNES PACIENTES AFILIADOS	8,687	7,869	10,617	18,760	8,409	11,405	10,888	9,519	86,154
NÚMERO DE CHEQUES	5,153	4,817	6,038	5,811	5,323	5,702	6,413	5,682	44,839
INGRESO PROMEDIO	5,70	5,76	5,84	4,27	5,82	5,42	5,58	5,42	5,34
CONSULTA	16,650.00	15,450.00	19,720.00	18,020.00	17,820.00	22,110.00	20,830.00	18,520.00	149,120.00
EMERGENCIA	1,634.46	1,909.28	3,120.38	2,494.38	2,415.38	2,691.03	2,782.53	2,840.67	19,888.11
LABORATORIO	15,339.46	14,213.35	19,410.73	35,121.72	14,475.60	19,085.32	19,397.41	17,174.94	154,218.53
RAYOS X	3,507.79	2,395.80	3,672.89	2,360.71	2,546.56	4,248.00	4,580.21	1,834.36	25,146.32
ECOGRAFIA	6,550.98	5,398.46	6,781.36	6,336.37	5,377.38	6,018.55	5,436.91	4,355.86	46,255.87
MAMOGRAFIA	1,167.65	1,113.20	1,403.60	2,299.00	750.20	774.40	726.00	641.30	8,875.35
ENDOSCOPIA	2,189.84	2,237.20	4,348.60	2,435.20	2,370.00	2,945.40	3,191.80	2,642.60	22,360.64
DENSITOMETRÍA	1,140.80	1,166.40	1,363.20	2,548.80	806.40	684.80	921.60	801.60	9,433.60
ELECTROCARDIOGRAMA	471.24	318.78	748.44	7,539.84	485.10	401.94	611.98	332.64	10,909.96
REVISIÓN MÉDICA	330.00	460.00	530.00	370.00	1,040.00	740.00	870.00	1,160.00	5,500.00
LABORATORIO FISIOLÓGICO	-	-	-	-	-	57.60	134.40	134.40	326.40
MEDICINAS	473.03	558.22	734.86	538.35	725.22	683.28	792.68	673.83	5,179.47
AUDIOMETRÍA	91.30	83.00	132.80	58.10	99.60	1,344.60	489.70	522.90	2,822.00
<b>SUMAN</b>	<b>49,546.55</b>	<b>45,303.69</b>	<b>61,956.86</b>	<b>80,122.47</b>	<b>48,911.44</b>	<b>61,784.92</b>	<b>60,765.22</b>	<b>51,635.10</b>	<b>460,036.25</b>

FUENTE: CONTABILIDAD 26/10/2009  
 REALIZADO: MARIA VICTORIA MORENO

**ANEXO No. 5**

 ECUASANITAS S.A.  
 GERENCIA FINANCIERA  
 RESUMEN DE INGRESOS, FRECUENCIA Y CHEQUES  
 DE ENERO A AGOSTO DEL 2009

EL BATAN	FRECUENCIA	PROMEDIO	PARTICULAR	CHEQUE	FRECUENCIA	PROMEDIO	AFILADO	FRECUENCIA	PROMEDIO	TOTAL
CONSULTA	839	14,00	11,743.50	9,683	14,903	10,01	149,120.00	15,742	10,22	160,863.50
LABORATORIO CLINICO	2,010	4,68	9,415.66	22,224	55,807	2,76	154,218.53	57,817	2,83	163,634.19
ECOGRAFIA	231	18,57	4,289.40	3,134	4,112	11,25	46,255.87	4,343	11,64	50,545.27
RAYOS X	181	14,99	2,713.03	2,379	3,140	8,01	25,146.32	3,321	8,39	27,859.35
VIDEO ENDOSCOPIA	8	116,93	935.40	405	242	92,40	22,360.64	250	93,18	23,296.04
EMERGENCIA	305	10,34	3,154.47	2,176	3,794	5,24	19,888.11	4,099	5,62	23,042.58
MEDICINAS E INSUMOS	-	-	6,234.69	1,623	-	-	5,179.47	-	-	11,414.16
DENSITOMETRIA	46	9,97	458.60	1,784	1,464	6,44	9,433.60	1,510	6,55	9,892.20
REVISION MEDICA	-	-	-	-	-	-	5,500.00	560	10,00	5,500.00
MAMOGRAFIA	22	16,90	371.80	927	737	12,04	8,875.35	759	12,18	9,247.15
ELECTROCARDIOGRAMA	31	13,18	408.52	173	804	13,57	10,909.96	835	13,56	11,318.48
VACUNAS	195	-	-	-	-	-	-	195	-	-
LABORATORIO FISIOLOGICO	28	11,51	322.20	431	601	5,24	3,148.40	629	5,52	3,470.60
<b>SUMAN</b>	<b>3,896</b>	<b>10,28</b>	<b>40,047.27</b>	<b>44,939</b>	<b>86,154</b>	<b>5,34</b>	<b>460,036.25</b>	<b>90,050</b>	<b>5,55</b>	<b>500,083.52</b>
% PARTICIPACION	4.33%		8.01%		95.67%		91.99%			

 FUENTE: CONTABILIDAD 26/10/2009  
 REALIZADO: MARIA VICTORIA MORENO

ECUASANTAS S.A.  
 GERENCIA FINANCIERA  
 RESUMEN DE ATENCIONES, FRECUENCIA Y CHEQUES  
 DE ENERO A AGOSTO DEL 2009

ANEXO No. 6

EL BATAN	CONSULTA	EMERGENCIA		TERAPIA	ECOGRAFIA	RAYOS X	MAMOGRAFIA	LABORATORIO CLINICO	ELECTRO CARDIOGRAMA	VIDEO ENDOSCOPIA	DENSITOMETRIA	AUDIOMETRIA	MEDICINAS	VACUNAS	REVISION MEDICA	TC	ATEN
		CONSULTA ESPECIALISTA	PROCEDIMIENTO														
<b>PARTICULARES</b>																	
ENERO	76	6	17		22	11	2	132	3		7	2					
FEBRERO	57	8	21		19	18	3	182	7		8	2					
MARZO	74	9	25		39	23	3	230	3		15	1					
ABRIL	76	6	32		23	26	4	224	2		11	3					
MAYO	96	6	20		31	18	1	247	1		6	2					
JUNIO	97	8	34		30	22	3	357	3		2	1					
JULIO	105	17	43		34	36	2	235	6		1	2					
AGOSTO	258	11	35		33	27	5	403	6		1	9					
<b>SUMAN</b>	<b>839</b>	<b>71</b>	<b>7</b>	<b>227</b>	<b>231</b>	<b>181</b>	<b>22</b>	<b>2,010</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>46</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>195</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>AFILIADOS</b>																	
ENERO	1,665	81	181		572	442	100	5,330	34		178	11					33
FEBRERO	1,545	77	199		500	298	92	4,837	23		162	10					46
MARZO	1,972	111	307		586	451	116	6,627	54		213	16					53
ABRIL	1,802	88	783		565	287	190	14,002	544		389	7					37
MAYO	1,782	100	308		475	325	62	5,018	35		126	12					104
JUNIO	2,211	123	334		537	544	64	7,142	32		106	162					74
JULIO	2,074	178	8		483	562	60	6,778	51		145	59					87
AGOSTO	1,852	192	10		384	231	53	6,073	31		125	63					116
<b>SUMAN</b>	<b>14,903</b>	<b>951</b>	<b>81</b>	<b>2,762</b>	<b>4,112</b>	<b>3,140</b>	<b>737</b>	<b>55,807</b>	<b>804</b>	<b>242</b>	<b>1,464</b>	<b>340</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>550</b>	<b>8</b>	<b>-</b>
<b>TOTALES</b>																	
ENERO	1,741	89	198		594	453	102	5,462	37		185	13					33
FEBRERO	1,602	83	220		519	316	95	5,019	30		190	12					46
MARZO	2,046	120	332		635	474	118	6,857	57		216	17					53
ABRIL	1,878	95	815		568	313	194	14,226	546		400	10					37
MAYO	1,878	106	328		506	343	63	5,265	36		132	14					104
JUNIO	2,308	131	368		567	566	67	7,489	35		108	163					74
JULIO	2,179	195	11		517	588	62	7,013	57		145	61					87
AGOSTO	2,110	203	363		417	258	58	6,476	37		134	67					116
<b>SUMAN</b>	<b>15,742</b>	<b>1,022</b>	<b>88</b>	<b>2,989</b>	<b>4,343</b>	<b>3,321</b>	<b>759</b>	<b>57,817</b>	<b>835</b>	<b>250</b>	<b>1,510</b>	<b>357</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>195</b>	<b>550</b>	<b>44</b>
<b>NÚMERO DE CHEQUES</b>																	
ENERO	1,109	60	151		408	344	137	2,408	22		230	8					198
FEBRERO	990	59	138		383	221	136	2,338	12		268	5					191
MARZO	1,268	74	184		423	328	164	2,963	22		266	7					208
ABRIL	1,216	64	177		459	239	124	2,976	22		250	6					184
MAYO	1,180	76	195		383	262	104	2,615	21		208	9					187
JUNIO	1,278	79	201		412	332	90	2,818	20		158	14					168
JULIO	1,403	120	190		381	456	92	3,122	32		226	31					245
AGOSTO	1,239	134	216		285	197	80	2,884	22		178	43					212
<b>SUMAN</b>	<b>9,683</b>	<b>666</b>	<b>58</b>	<b>1,452</b>	<b>3,134</b>	<b>2,379</b>	<b>927</b>	<b>22,224</b>	<b>173</b>	<b>405</b>	<b>1,784</b>	<b>123</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,623</b>	<b>-</b>	<b>1,44</b>

FUENTE: REPORTES MENSUALES DE LOS ADMINISTRADORES  
 REALIZADO: SILVANA BOLAÑOS

ANEXO No. 7

ECUASANITAS S.A.  
 GERENCIA FINANCIERA  
 COSTO MÉDICO  
 DE ENERO A AGOSTO DEL 2009

EL BATÁN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SUMAN
NÚMERO DE MÉDICOS	42	42	32	4	3	5	3	2	
INGRESO PROMEDIO PROFESIONAL	422.82	461.92	558.20	394.27	391.61	270.82	305.29	237.86	380.35
HONORARIOS	17,758.42	19,400.49	17,862.29	1,577.09	1,174.84	1,354.08	915.88	475.71	60,518.80
LABORATORIO CLÍNICO	-	242.83	281.58	519.36	1,435.32	1,579.55	576.00	663.49	5,298.13
COSTO LABORATORIO	1,352.15	2,023.86	611.20	1,183.13	225.23	1,767.72	1,966.73	1,529.23	10,649.25
COSTO IMÁGENES	1,357.95	376.00	1,057.13	315.45	768.17	987.50	1,177.00	1,306.37	5,057.23
COSTO MEDICINAS	1,415.86	1,452.15	2,143.00	2,664.76	2,994.23	2,967.12	2,664.61	2,209.11	18,510.84
AMBULANCIA	-	-	-	-	30.00	-	-	-	30.00
<b>SUMAN</b>	<b>21,884.38</b>	<b>22,743.33</b>	<b>21,955.20</b>	<b>6,259.79</b>	<b>5,091.45</b>	<b>8,655.97</b>	<b>7,290.22</b>	<b>6,183.91</b>	<b>100,064.25</b>
COSTO VALERAS	498.51	477.24	602.67	581.55	527.16	535.29	571.03	531.11	4,324.56
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>22,382.89</b>	<b>23,220.57</b>	<b>22,557.87</b>	<b>6,841.34</b>	<b>5,618.61</b>	<b>9,191.26</b>	<b>7,861.25</b>	<b>6,715.02</b>	<b>104,388.81</b>

FUENTE: CONTABILIDAD 26/10/2009  
 REALIZADO: MARÍA VICTORIA MORENO



**ECUASANTAS S.A.**  
**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
**HONORARIOS POR HORA**  
**CENTRO MEDICO BATAN**  
**AL 31 DE AGOSTO DEL 2009**

ANEXO No. 8

NOMBRE	ESPECIALIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTAL
MORALES GARZON ZOLA	ALERGOLOGIA		94.17	118.65						212.82
ARBIZA SIMON JORGE LUIS	CARDIOLOGIA	326.00	122.25			160.00				608.25
LLANES LEON PATRICIA	CARDIOLOGIA PEDIATRICA	108.00	76.92							184.92
SALAZAR PORRAS MARGARITA E.	CIRUGIA Y UROLOGIA PEDIATRICA	57.36	36.60							93.96
SILVA PAVON LOURDES MARLEN	GINECOLOGIA	718.36	801.97	652.70						2,173.03
LOZADA DAVALOS ALBERTO PATRICI	ENDOCRINOLOGIA	323.05	327.85	357.20						1,008.10
REALPE AGUIRRE JOSE LUIS	GASTROENTEROLOGIA	573.68	972.08	723.87						2,269.63
RODRIGUEZ BORJA MARCELO PATRIC	GASTROENTEROLOGIA	377.40	307.80							685.20
ALARCON LEON ETHWEEN LENIN	GINECOLOGIA	422.64	292.08		521.16					1,235.88
GOMEZ CALVOPINA EDWIN RAMIRO	GINECOLOGIA	408.60	590.04	719.28						1,717.92
JARAMILLO ALMEIDA RODRIGO XAVI	GINECOLOGIA	407.06	518.64	607.44						1,533.14
MACHUCA DO ROSA ELENA	GINECOLOGIA	425.76	118.80							544.56
NEIRA MACHUCA MARGARITA	GINECOLOGIA	64.80								64.80
RECALZADO RODRIGUEZ ZULMAN ELIZAB	GINECOLOGIA	352.92	531.36	609.24						1,493.52
PAREDES CHAVEZ WASHINGTON JAVI	HOMEOPATIA	258.22								258.22
MARTINEZ ROSA DAYANI	MEDICINA FAMILIAR	569.52	635.64	623.52						1,828.68
GALVEZ GAVILANES ARNALDO FABIA	MEDICINA GENERAL	450.00	612.00	791.40						1,853.40
BRAVO HERMIDA JUDITH LIZABETH	MEDICINA INTERNA	57.60	126.00	97.08						280.68
BURBANO AGUILAR MILTON	MEDICINA INTERNA	330.24	250.32							580.56
NARVAEZ CASTILLO BEATRIZ AUGUS	NEUROLOGIA	324.00	408.75	395.40						1,128.15
CALDERON ALTAMIRANO TANIA ALEX	NUTRICOLOGIA	430.56	313.80	303.96						1,048.32
BELTRAN HERRERA CARLOS MARCELO	OFTALMOLOGIA		456.40	586.80			264.60			1,043.20
VALLEJO CADENA WELLINGTON OMAR	OFTALMOLOGO							264.60		264.60
SORIA SAMANEGO TANIA TERESA	ONCOLOGIA CLINICA	151.30								151.30
ZUNIGA CARRASCO WASHINGTON VIC	OTORRINOLARINGOLOGIA	672.43	646.80	639.07						1,958.30
BURBANO INIGIA SHEELA MAGDALENA	PEDIATRIA	287.76	359.28	395.88						1,042.92
CABRERA AGUILAR ANGELITA DEL R	PEDIATRIA	263.40	428.64	625.56						1,317.60
DE VALLOS NORONA MONICA P.	PEDIATRIA	285.96	213.36							499.32
FEIRE ASTUDILLO MARIA LORENA	PEDIATRIA	360.00	313.80							673.80
GIA PONTON GILDA LORENA	PEDIATRIA	741.48	909.00	901.66						2,552.14
CABEZAS ZABALA INDIRA GABRIELA	PSICOLOGIA CLINICA	432.00	324.00	475.20						1,231.20
BALAREZO PIAZ MARCIA GABRIELA	PSICOLOGIA CLINICA	149.16	187.20	194.40						530.76
LEIVA MONTEROS ANGEL EDELBERTO	REUMATOLOGIA	360.00	236.04	689.88						1,285.92
ACOSTA GUEVARA JAIME RODRIGO	TRAUMATOLOGIA	244.80	172.56							417.36
ARIZAGA ZAMORA PABLO ESTEBAN	TRAUMATOLOGIA	802.32	784.44	531.72		523.20	268.68			2,913.36
JUON VALDIVIA SANTIAGO EDUARDO	TRAUMATOLOGIA	273.60	489.60	568.87	429.60	491.64				2,253.31
PERNETT YEPEZ JOHN EDMUNDO	TRAUMATOLOGO							502.80		502.80
YEPEZ MEDAVILLA MARCO ANTONIO	TRAUMATOLOGO							197.08		197.08
LOPEZ SANDOVAL KLEVER MIGUEL									197.08	197.08
PUCHA CEPEDA AMRCCO ANIBAL		358.20	433.68	451.08						1,242.96
CORDONEL GODOY FRANCISCO XAVIER	UROLOGIA	12,008.18	13,264.67	12,059.86	950.76	1,174.84	850.08	699.88	203.71	41,211.98
LOVATO GUTIERREZ PEDRO AGUSTIN	EMERGENCIOLOGO	86.40			518.40					604.80
ORTIZ LUCERO BYRON	EMERGENCIOLOGO	488.40								488.40
SANTANA BAQUERO GINA	EMERGENCIOLOGO	741.60	945.84	927.96	518.40	0.00	0.00	0.00	0.00	3,708.60
CASTIDAS BOLIVAR PATRIC	EMERGENCIOLOGO	1,316.40	945.84	927.96	518.40	0.00	0.00	0.00	0.00	3,708.60
VALLE VALVIDIA VERONICA	AUDIOMETRIA	242.31	141.35	129.66	107.93					621.25
BETANCOUR FLORES PABLO MIGUEL	AUDIOMETRIA	242.31	141.35	129.66	107.93	0.00	504.00	216.00	272.00	1,613.25
CHIRIBOGA ZAMBRANO LUIS HOMERO	RADIOLOGIA	755.68	931.29	889.58						2,576.55
CORDOVA FLORES LOURDES NATHALY	RADIOLOGIA		490.11	359.71						849.82
ESPINOSA PACHECO ELSA JANNETT	RADIOLOGIA			213.38						213.38
LEGANZA ROMERO EDUARDO OSWALDO	RADIOLOGIA	824.00	947.60	937.30						2,708.90
ROMERO MIRANDA LILA IVANOVA	RADIOLOGIA	553.45	668.13	652.33						1,873.91
MOLINEROS ORTEGA BYRON MARCELO	ECOSONOGRAFIA	1,246.40	1,262.25	995.62						3,604.27
ZAMBRANO ACOSTA FREDDY XAVIER	ECOSONOGRAFIA	712.00	749.25	696.89						2,158.14
		<b>4,191.53</b>	<b>5,048.63</b>	<b>4,744.81</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>13,984.97</b>
		<b>17,758.42</b>	<b>19,400.49</b>	<b>17,862.29</b>	<b>1,577.09</b>	<b>1,174.84</b>	<b>1,354.08</b>	<b>915.88</b>	<b>475.71</b>	<b>60,518.80</b>

NUMERO DE MEDICOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
CONSULTA	42	42	32	4	3	5	3	2
EMERGENCIA	33	34	23	2	3	3	2	1
AUDIOMETRIA	3	1	1	1				
IMAGEN	1	1	1	1		2	1	1
	5	6	7	0				

ANEXO No. 9

ECUASANTAS S.A.  
 GERENCIA FINANCIERA  
 INGRESOS USUARIOS  
 DE ENERO A AGOSTO DEL 2009

EL BATAN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SUMAN
NÚMERO DE CHEQUES	6,680	6,395	8,080	7,794	7,713	8,192	9,158	8,427	62,439
INGRESO PROMEDIO PROFESIONAL	3.65	3.61	3.58	3.61	3.44	3.37	3.37	3.36	3.49
VENTA DE CHEQUERAS	24,748.75	23,450.05	29,443.30	28,955.20	26,967.75	27,980.75	31,483.00	28,712.80	221,741.60
(-) DEVOLUCIONES	385.25	378.00	518.80	788.50	426.50	403.75	630.00	409.75	3,940.55
(=) VENTA NETA	24,363.50	23,072.05	28,924.50	28,166.70	26,541.25	27,577.00	30,853.00	28,303.05	217,801.05
BONO COPAGO	759.26	306.08	292.10	148.61	271.79	456.35	302.07	187.95	2,724.21
ADMINISTRACIÓN ODAS	221.72	158.50	356.32	463.30	211.48	322.72	469.50	233.42	2,436.96
(-) DEVOLUCIONES	-	-	-	-	-	6.00	-	-	6.00
PLAN ELEGIR	5,680.98	5,209.43	9,312.69	5,323.80	5,370.02	7,164.36	6,894.93	6,038.71	50,994.92
DEDUCIBLES ODS	6.00	10.24	13.05	-	-	0.69	7.61	-	37.59
<b>SUMAN</b>	<b>31,031.46</b>	<b>28,756.30</b>	<b>38,898.66</b>	<b>34,102.41</b>	<b>32,394.54</b>	<b>35,515.12</b>	<b>38,527.11</b>	<b>34,763.13</b>	<b>273,988.73</b>

FUENTE: CONTABILIDAD 26/10/2009  
 REALIZADO: MARÍA VICTORIA MORENO

ANEXO No.10

 GERENCIA FINANCIERA  
 GASTOS OPERACIONALES Y NO OPERACIONALES  
 DE ENERO A AGOSTO DEL 2009

EL BATAN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SUMAN	%
NÚMERO DE EMPLEADOS	41	40	42	62	61	59	56	58		
GASTOS DE PERSONAL	25,672.22	27,069.90	27,250.42	46,525.56	46,740.55	45,107.70	43,534.04	48,188.39	309,888.78	59.16%
GASTOS GENERALES	13,900.42	13,764.48	13,869.33	13,816.29	13,963.57	13,954.50	13,972.05	14,008.86	111,371.50	21.26%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	11,502.49	10,186.94	10,141.59	11,631.63	15,229.22	13,626.86	16,668.95	13,371.75	102,359.43	19.54%
GASTOS DE GESTIÓN	-	-	-	15.00	11.14	-	-	-	26.14	0.00%
<b>SUMAN</b>	<b>51,075.13</b>	<b>51,041.32</b>	<b>51,261.34</b>	<b>72,090.48</b>	<b>75,944.48</b>	<b>72,689.06</b>	<b>73,975.04</b>	<b>75,569.00</b>	<b>523,645.85</b>	
GASTOS NO OPERACIONALES	171.34	-	-	-	-	0.30	-	-	171.64	0.03%
<b>GASTO TOTAL</b>	<b>51,246.47</b>	<b>51,041.32</b>	<b>51,261.34</b>	<b>72,090.48</b>	<b>75,944.48</b>	<b>72,689.36</b>	<b>73,975.04</b>	<b>75,569.00</b>	<b>523,817.49</b>	<b>100%</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>										
SUELDO Y HORAS EXTRA	18,478.79	19,425.83	19,215.69	33,725.95	34,082.32	33,364.71	29,534.65	35,478.42	223,286.36	
BENEFICIOS SOCIALES	6,094.86	6,251.47	6,169.48	10,603.82	10,352.87	10,507.01	10,542.84	11,454.84	71,977.22	
BONO DE MOVILIZACIÓN	-	-	14.00	-	-	-	-	30.00	44.00	
BONOS Y PREMIOS	491.80	256.00	620.80	1,159.70	788.15	569.00	537.48	232.24	4,655.17	
SERVICIOS OCASIONALES	-	-	-	-	-	95.38	817.46	-	912.84	
CAPACITACIÓN Y RECLUTAMIENTO	-	-	-	-	123.15	-	-	-	123.15	
COMISARIATO	-	7.36	-	179.20	89.60	-	6.54	-	282.70	
UNIFORMES	-	-	430.95	138.33	290.37	11.65	1,068.42	73.92	2,003.64	
REFRIGERIO PERSONAL	401.77	929.24	589.50	513.56	819.09	339.95	626.62	713.97	4,933.70	
FONDO GESANTIA EMPLEADOS	205.00	200.00	210.00	205.00	215.00	220.00	210.00	205.00	1,670.00	
<b>SUMAN</b>	<b>25,672.22</b>	<b>27,069.90</b>	<b>27,250.42</b>	<b>46,525.56</b>	<b>46,740.55</b>	<b>45,107.70</b>	<b>43,534.04</b>	<b>48,188.39</b>	<b>309,888.78</b>	
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>										
PASAJES MENSAJEROS G	150.80	105.20	44.87	86.00	252.45	68.25	70.15	109.40	887.12	
VIGILANCIA CONDOMINI	2,562.56	2,562.56	2,520.00	2,520.00	2,562.56	2,562.56	2,562.56	2,562.56	20,457.92	
COMUNICACION TELEFONO / LUZ AGUA	1,698.83	1,681.87	1,617.41	1,808.61	1,811.69	1,925.22	2,175.83	1,841.27	14,560.73	
CORREOS Y FLETES	11.20	-	-	10.00	-	-	-	-	21.20	
UTILES DE OFICINA	551.57	781.31	374.86	452.27	518.79	628.20	1,703.44	1,060.14	6,070.58	
GASTOS DE IMPRENTA	221.19	776.81	727.14	1,501.93	1,275.95	689.11	2,503.34	592.10	8,297.57	
MANTENIMIENTO COPIADORA	17.00	132.40	54.72	54.72	464.07	224.56	135.36	146.08	1,174.19	
SUSCRIPCIÓN REVISTA	13.56	13.56	13.56	133.56	46.06	44.95	13.56	146.08	278.81	
SEGUROS	510.10	510.10	510.10	513.07	513.13	513.13	513.13	639.87	4,222.63	
MANTENIMIENTO EQUIPO MÉDICO	1,240.27	756.38	647.44	844.47	3,214.35	812.94	1,227.27	832.16	9,575.28	
MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA	4,001.21	2,687.95	3,588.93	3,713.68	4,430.45	5,918.79	5,546.25	5,620.64	35,407.90	
TONER IMPRESORAS	524.20	178.80	-	48.04	139.72	229.15	218.06	67.53	1,405.50	
<b>SUMAN</b>	<b>11,502.49</b>	<b>10,186.34</b>	<b>10,141.59</b>	<b>11,631.63</b>	<b>15,229.22</b>	<b>13,626.86</b>	<b>16,668.95</b>	<b>13,371.75</b>	<b>102,359.43</b>	

 FUENTE: CONTABILIDAD 26/10/2009  
 REALIZADO: MARIA VICTORIA MORENO





ANEXO No. 11.a

ECUASANTAS S.A		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD											
SUELDOS ADMINISTRACIÓN CENTROS MÉDICOS		DE ENERO A AGOSTO DEL 2009											
BATAN	AREA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SUMA			
ESPIÑOLA RIBADENEIRA GLORIA PATRICIA	JEFE ADMINISTRATIVO	1,405.51	1,555.09	1,480.30	1,771.75	1,480.30	1,577.71	1,577.71	1,737.25	12,121			
GRANJA PEÑA MAURICIO ALEJANDRO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	507.15	518.01	500.55	557.96	532.46	257.60	844.99	951.34	2,121			
ALARCON LEON GISELE	COORDINADOR SS MM	818.38	871.57	844.99	505.33	844.99	844.99	844.99	844.99	6,121			
RIVERA CEVALLOS ESTEBAN MARCELO	AUXILIA DE SS MM	697.63	625.56	606.94	723.71	606.94	606.94	383.47	684.05	4,121			
BRUSSIL VELASQUEZ MARIA FERNANDA	AUXILIA DE SS MM	154.59								1,121			
LONDONO VEGA BRENDA DIAHANN	AUXILIA DE SS MM									1,121			
ARAGON CAMACHO FRANKLIN PATRIC	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	521.84	580.33	656.69	551.09	551.09	551.09	458.45	588.30	4,121			
PALADINES BELTRAN CRISTINA GAB	AUXILIAR DE SS AL CC	575.11	483.11	497.11	98.40					1,121			
MONCAYO CORDOVA PABLO MAXIMILIANO	SUPERVISOR SERVICIO CLIENTE	1,350.31	1,722.68	1,536.49	1,536.49	1,536.49	1,536.49	1,023.49	1,589.64	11,121			
MARTINEZ RUIZ SARA MARIA	SUPERVISOR SERVICIO CLIENTE									691.66			
ECHEVERRIA JARRIN MARIA FERNANDA	CAJERO	519.25	559.14	539.21	539.21	573.71	683.82			3,121			
CHAVEZ CORDOVA MARIA CECILIA	CAJERO	381.69	624.22	602.95	602.95	602.95	602.95	602.95	376.30	4,121			
MORENO INLAGO JEANTEH DEL PILAR	CONSERJE	322.32	409.56	365.93	365.93	365.93	365.93	388.84	548.41	3,121			
INDIO LlNO MARCOS ANTONIO	CONSERJE	446.96	534.21	559.14	490.59	490.59	490.59	445.26	548.41	4,121			
GOMEZ NASCA EDGAR RAMIRO	CONSERJE		160.39	365.93	365.93	365.93	365.93		175.27	2,121			
CHACHA CHASI ROSA AURORA	CONSERJE	65.92	322.32	63.75						1,121			
ECHEVERRIA ABARCA JEANETH	CONSERJE	12.59								1,121			
QUILUMBA SIMBANA OLGER DAVID	CONSERJE	299.26								1,121			
SALAZAR GORDILLO JOSE ELIAS	CONSERJE				365.93	365.93	365.93		459.42	1,121			
COLIMBA PERUGACHE LUIS EDUARDO	MENSAJERO	468.63	548.42	535.13	632.06	575.03	666.78	575.03	601.61	4,121			
CARVAJAL MORENO CAROLINA ALEXA	RECEPCIONISTA	313.23	313.23	313.23	483.11	483.11	483.11	483.11	518.01	2,121			
QUIROLA GANDARA MARIA AUGUSTA	RECEPCIONISTA	448.20	552.90	609.31	500.55	527.41	596.05	447.41	681.40	4,121			
ARBOLIDA URGILES PAOLA CRISTINA	RECEPCIONISTA	533.22	486.60	465.66	465.66	465.66	465.66	105.63		2,121			
ECUASANTAS	REFRIGERIO, COMISARIATO, REFRIGERIO	401.77	936.60	1,020.45	831.09	1,322.21	351.60	1,691.58	787.89	7,121			
SUBTOTAL ADMINISTRACIÓN		10,130.33	11,490.71	11,563.76	11,190.94	11,690.73	11,527.26	10,473.87	10,847.35	88,121			
NUMEROS DE EMPLEADOS		15	14	16	13	16	16	14	13	139,121			
TOTAL		25,672.22	27,069.90	27,250.42	46,525.56	46,740.55	45,107.70	43,334.04	48,188.39	309,121			
TOTAL NUMERO DE EMPLEADOS		41	40	42	62	61	59	56	58	588,121			

FUENTE: ROL DE PAGOS Y CONTABILIDAD  
 REALIZADO: JAIME GOMEZ

**ANEXO No. 12**

 ECUASANTAS S.A.  
 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD  
 DEPRECIACIÓN DE EQUIPO, INSTRUMENTAL Y MENAJE MÉDICO

EL BATÁN	COMPRAS	DEPRECIACION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SUM
ADMINISTRACION	567.00	9.44	-	-	-	-	-	9.44	9.44	9.44	9.44
LABORATORIO	14,131.71	128.81	77.31	77.31	77.31	77.31	104.15	128.81	128.81	128.81	128.81
IMAGENES	248,539.14	2,123.74	2,502.35	2,504.87	2,504.87	2,504.87	2,504.87	2,115.71	2,123.74	2,123.74	2,123.74
LABORATORIO FISIOLÓGICO	55,884.64	489.85	51.89	51.89	51.89	51.89	51.89	475.29	489.85	489.85	489.85
CONSULTA	23,659.30	368.63	416.77	434.97	434.97	434.97	434.97	368.63	368.63	368.63	368.63
TERAPIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EMERGENCIA	40,027.35	519.77	521.74	526.36	526.36	526.36	526.36	516.41	519.77	519.77	519.77
<b>SUMAN</b>	<b>382,805.14</b>	<b>3,640.24</b>	<b>3,570.06</b>	<b>3,595.40</b>	<b>3,595.40</b>	<b>3,595.40</b>	<b>3,622.24</b>	<b>3,614.29</b>	<b>3,640.24</b>	<b>3,640.24</b>	<b>3,640.24</b>

 FUENTE: CONTABILIDAD  
 REALIZADOS: KARLA ORTIZ

ANEXO No.13

ECUASANTAS S.A.  
 GERENCIA FINANCIERA  
 AMORTIZACIÓN SEGUROS  
 DE ENERO A AGOSTO DEL 2009

EL BATAN	PRIMA	ENERO	FEBRERO	MARZO	JUNIO	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTAL
LABORATORIO	7,083.55	6.01	6.01	6.01	6.01	6.01	6.01	6.01	7.89	49.96
IMÁGENES	174,444.20	147.96	147.96	147.96	147.96	147.96	147.96	147.96	194.08	1,229.80
CONSULTA	3,073.28	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	3.42	21.67
FISIOLOGICO	6,227.20	5.28	5.28	5.28	5.28	5.28	5.28	5.28	6.93	43.89
EMERGENCIA	16,052.96	13.62	13.62	13.62	13.62	13.62	13.62	13.62	17.87	113.21
<b>SUMAN</b>	<b>206,881.19</b>	<b>175.48</b>	<b>175.48</b>	<b>175.48</b>	<b>175.48</b>	<b>175.48</b>	<b>175.48</b>	<b>175.48</b>	<b>230.18</b>	<b>1,458.52</b>

FUENTE CONTABILIDAD  
 REALIZADO POR TERESA CABRERA

ANEXO No. 14

**EL BATAN**

ECUASANTAS S.A.  
 GERENCIA FINANCIERA  
 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS LABORATORIO CLÍNICO  
 DE ENERO A AGOSTO DEL 2009

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SUMAN
ATENCIÓN PARTICULARES	132	182	230	224	247	357	235	403	2,010
TOTAL DE PRUEBAS DEL LABORATORIO	5,330	4,837	6,827	14,002	5,018	7,142	6,778	6,073	55,807
NÚMERO DE CHEQUES	5,462	5,019	6,857	14,226	5,265	7,499	7,013	6,476	57,817
INGRESOS	2,408	2,338	2,963	2,976	2,615	2,818	3,122	2,984	22,224
INGRESO PROMEDIO USUARIO	2.93	3.02	2.99	2.54	2.96	2.75	2.92	2.94	2.88
INGRESOS PACIENTES PARTICULARES	686.66	967.66	1,107.56	1,073.90	1,091.07	1,526.56	1,067.65	1,894.60	9,415.66
INGRESOS PACIENTES AFILIADOS	15,339.46	14,213.35	19,410.73	35,121.72	14,475.60	19,085.32	19,397.41	17,174.94	154,218.53
<b>TOTAL INGRESO OPERACIONAL</b>	<b>16,026.12</b>	<b>15,181.01</b>	<b>20,518.29</b>	<b>36,195.62</b>	<b>15,566.67</b>	<b>20,611.88</b>	<b>20,465.06</b>	<b>19,069.54</b>	<b>163,634.19</b>
(-) COSTO DIRECTO									
% COSTO / INGRESOS	91.65%	104.75%	70.64%	54.47%	103.48%	88.08%	86.32%	91.30%	82.00%
NÚMERO DE EMPLEADOS ACTIVOS	6	6	6	6	6	6	6	6	6
PLANILLAS MÉDICAS		242.83	281.58	519.36	1,435.32	1,579.55	576.00	663.49	5,298.13
COSTO REACTIVOS INSUMOS	1,352.15	2,023.86	611.20	1,183.13	225.23	1,767.72	1,956.73	1,529.23	10,649.25
PÓLIZA DE SEGUROS	6.01	6.01	6.01	6.01	6.01	6.01	6.01	7.89	49.96
DEPRECIACIÓN ACTIVOS	128.81	77.31	77.31	77.31	77.31	104.15	128.81	128.81	799.82
SUELDOS PERSONAL LABORATORIO	3,618.26	3,763.00	3,739.21	3,825.24	3,656.45	3,876.19	3,658.91	3,812.96	29,960.22
GASTO ADMINISTRATIVO	9,582.68	9,788.93	9,819.00	14,104.31	10,707.49	10,821.54	11,339.43	11,267.95	87,431.33
<b>TOTAL COSTO Y GASTO DIRECTO</b>	<b>14,687.91</b>	<b>15,901.94</b>	<b>14,534.31</b>	<b>19,715.36</b>	<b>16,107.81</b>	<b>18,155.16</b>	<b>17,665.89</b>	<b>17,410.33</b>	<b>134,176.71</b>
% RESULTADO / INGRESOS	8.35%	-4.75%	29.16%	45.53%	-3.48%	11.92%	13.68%	8.70%	18.00%
(H) RESULTADO DEL SERVICIO	1,338.21	-720.93	5,983.98	16,480.26	-541.14	2,456.72	2,799.17	1,659.21	29,455.48

FUENTE: CONTABILIDAD  
 REALIZADO: MARÍA VICTORIA MORENO

ANEXO No. 15

**EL BATAN**  
 ECUASANTAS S.A.  
 GERENCIA FINANCIERA  
 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSULTA  
 DE ENERO A AGOSTO DEL 2009

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SUMAN
ATENCIÓN PARTICULARES	76	57	74	76	96	97	105	258	839
TOTAL DE CONSULTAS	1,665	1,545	1,972	1,802	1,782	2,211	2,074	1,852	14,903
NÚMERO DE CHEQUES	1,741	1,602	2,046	1,878	1,878	2,308	2,179	2,110	15,742
INGRESOS	1,109	990	1,268	1,216	1,180	1,278	1,403	1,239	9,683
INGRESO PROMEDIO USUARIO	10.25	10.26	10.22	10.30	10.43	10.27	10.45	9.60	10.22
INGRESOS PACIENTES PARTICULARES	1,202.20	988.90	1,189.40	1,327.20	1,768.40	1,590.20	1,951.40	1,725.80	11,743.50
INGRESOS PACIENTES AFILIADOS	16,650.00	15,450.00	19,720.00	18,020.00	17,820.00	22,110.00	20,830.00	18,520.00	149,120.00
TOTAL INGRESO OPERACIONAL	17,852.20	16,438.90	20,909.40	19,347.20	19,588.40	23,700.20	22,781.40	20,245.80	160,863.50
(c) COSTO DIRECTO									
% COSTO / INGRESOS	146.05%	167.46%	124.52%	149.44%	176.05%	137.18%	140.43%	169.34%	150.33%
NÚMERO DE EMPLEADOS	6	6	7	27	23	21	21	25	
NÚMERO DE MÉDICOS CONSULTA	33	34	23	2	3	3	2	1	
HONORARIO PROMEDIO MÉDICO	363.88	390.14	524.34	475.38	391.61	283.36	349.94	203.71	372.80
HONORARIO MÉDICO	12,008.18	13,264.67	12,059.86	950.76	1,174.84	850.08	699.88	203.71	41,211.98
PÓLIZA DE SEGUROS	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	3.42	21.67
DEPRECIACIÓN ACTIVOS	416.77	434.97	434.97	434.97	434.97	378.07	378.07	378.07	3,290.86
SUELDOS MÉDICOS	2,971.12	3,225.60	3,531.83	19,985.87	19,406.49	18,838.79	18,287.73	21,735.96	107,983.39
GASTO ADMINISTRATIVO	10,674.57	10,600.04	10,006.16	7,539.00	13,473.82	12,442.96	12,622.89	11,962.98	89,322.42
TOTAL COSTO Y GASTO DIRECTO	26,073.25	27,527.88	26,035.43	28,913.21	34,492.73	32,512.50	31,991.17	34,284.14	241,830.32
% RESULTADO / INGRESOS	-46.05%	-67.46%	-24.52%	-49.44%	-76.09%	-37.18%	-40.43%	-69.34%	-50.33%
(f) RESULTADO DEL SERVICIO	-8,221.05	-11,088.98	-5,126.03	-9,566.01	-14,904.33	-8,812.30	-9,209.77	-14,038.34	-80,966.82

FUENTE: CONTABILIDAD  
 REALIZADO: MARIA VICTORIA MORENO

ANEXO No. 17

ECUASANTAS S.A.											
GERENCIA FINANCIERA											
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS EMERGENCIA											
DE ENERO A AGOSTO DEL 2009											
EL BATAN											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SUMAN		
ATENCIÓN PARTICULARES	42	43	49	57	62	57	121	69	500		
TOTAL DE AFILIADOS	303	331	487	918	522	542	595	646	4,344		
TOTAL DE ATENCIONES	345	374	536	975	584	599	716	715	4,844		
NÚMERO DE CHEQUES	415	396	473	431	464	486	563	571	3,799		
INGRESOS											
INGRESO PROMEDIO USUARIO	9.54	9.73	10.12	4.56	8.91	8.98	9.24	8.34	8.68		
INGRESOS PACIENTES PARTICULARES	853.06	710.12	1,037.70	1,041.64	1,023.38	1,267.39	2,170.77	1,285.10	9,389.16		
INGRESOS PACIENTES AFILIADOS	2,437.49	2,927.50	4,385.24	3,402.73	4,180.60	4,114.31	4,445.21	4,674.50	30,567.58		
TOTAL INGRESO OPERACIONAL	3,290.55	3,637.62	5,422.94	4,444.37	5,203.98	5,381.70	6,615.98	5,959.60	39,956.74		
(1) COSTO DIRECTO											
% COSTO / INGRESOS	260.66%	231.83%	165.42%	211.13%	212.83%	188.02%	172.21%	192.41%	188.76%		
NÚMERO DE EMPLEADOS ACTIVOS	5	5	4	5	5	5	6	6			
NÚMERO DE MÉDICOS	3	1	1	1	0	0	0	0			
HONORARIO PROMEDIO MÉDICO	438.80	945.84	927.96	518.40					707.75		
HONORARIOS MÉDICOS	1,316.40	945.84	927.96	518.40					3,708.60		
COSTO DE VENTA BOTIQUIN	1,415.86	1,452.15	2,143.00	2,664.76	2,994.23	2,967.12	2,664.61	2,209.11	18,510.84		
PÓLIZA DE SEGUROS	13.62	13.62	13.62	13.62	13.62	13.62	13.62	17.87	113.21		
DEPRECIACIÓN ACTIVOS	521.74	526.36	526.36	526.36	526.36	516.41	519.77	519.77	4,183.13		
AMBULANCIA											
SUELDOS PERSONAL EMERGENCIA	3,341.85	3,149.52	2,764.50	3,928.52	3,931.69	3,796.05	4,529.59	5,198.89	30,640.61		
GASTO ADMINISTRATIVO	1,967.56	2,345.59	2,595.14	1,731.83	3,579.54	2,825.47	3,665.83	3,521.45	22,232.42		
TOTAL COSTO Y GASTO DIRECTO	8,577.03	8,433.08	8,970.58	9,383.49	11,075.44	10,118.67	11,393.42	11,467.09	79,418.80		
(2) RESULTADO / INGRESOS	-160.66%	-131.83%	-65.42%	-111.13%	-112.83%	-88.02%	-72.21%	-92.41%	-98.76%		
(3) RESULTADO DEL SERVICIO	-5,286.48	-4,795.46	-3,547.64	-4,939.12	-5,871.46	-4,736.97	-4,777.44	-5,507.49	-39,462.06		

 FUENTE: CONTABILIDAD  
 REALIZADO: MARIA VICTORIA MORENO

ANEXO No. 18

**EL BATAN**

ECUASANTAS S.A.  
 GERENCIA FINANCIERA  
 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS LABORATORIO FISIOLÓGICO  
 DE ENERO A AGOSTO DEL 2009

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SUMAN
ATENCIÓN PARTICULARES	12	21	9	18	11	8	13	21	113
TOTAL DE ATENCIONES	275	266	368	996	225	365	336	280	3,111
NÚMERO DE CHEQUES	287	287	377	1,014	236	373	349	301	3,224
INGRESOS	332	353	419	366	315	286	396	326	2,793
INGRESO PROMEDIO USUARIO	14.01	15.31	17.71	12.64	17.18	15.05	15.87	16.14	15.49
INGRESOS PACIENTES PARTICULARES	128.00	589.20	82.56	236.86	294.20	179.10	189.78	425.02	2,124.72
INGRESOS PACIENTES AFILIADOS	3,893.18	3,805.38	6,593.04	12,581.94	3,761.10	5,434.34	5,349.48	4,434.14	45,852.60
<b>TOTAL INGRESO OPERACIONAL</b>	<b>4,021.18</b>	<b>4,394.58</b>	<b>6,675.60</b>	<b>12,818.80</b>	<b>4,055.30</b>	<b>5,613.44</b>	<b>5,539.26</b>	<b>4,869.16</b>	<b>47,977.32</b>
(-) COSTO DIRECTO									
% COSTO / INGRESOS	123.05%	118.52%	84.51%	63.95%	149.65%	120.42%	114.35%	129.18%	103.04%
NÚMERO DE MÉDICOS	1	1	1	1	0	2	1	1	1
HONORARIO PROMEDIO MÉDICO	242.31	141.35	129.66	107.93	252.00	216.00	216.00	272.00	194.46
PÓLIZA DE SEGUROS	242.31	141.35	129.66	107.93	504.00	504.00	216.00	272.00	1,613.25
DEPRECIACIÓN	5.28	5.28	5.28	5.28	5.28	5.28	5.28	6.93	43.89
40% SUELDOS IMÁGENES	51.89	51.89	51.89	51.89	51.89	475.29	489.85	489.85	1,714.44
GASTO ADMINISTRATIVO	2,244.26	2,176.43	2,260.45	3,038.00	3,222.08	2,827.76	2,553.58	2,637.29	20,959.84
TOTAL COSTO Y GASTO DIRECTO	2,404.43	2,833.69	3,194.60	4,995.09	2,789.43	2,947.14	3,069.23	2,871.22	25,104.82
<b>TOTAL COSTO Y GASTO DIRECTO</b>	<b>4,948.18</b>	<b>5,208.64</b>	<b>5,641.88</b>	<b>8,198.19</b>	<b>6,068.67</b>	<b>6,759.47</b>	<b>6,333.94</b>	<b>6,277.28</b>	<b>49,436.24</b>
% RESULTADO / INGRESOS	-23.05%	-18.52%	15.49%	36.05%	-49.65%	-20.42%	-14.35%	-28.18%	-3.04%
(F) RESULTADO DEL SERVICIO	-927.00	-814.06	1,033.72	4,620.61	-2,013.37	-1,146.03	-794.68	-1,418.12	-1,458.92

FUENTE CONTABILIDAD  
 REALIZADO: MARÍA VICTORIA MORENO



ANEXO No. 19

ECUASANTAS S.A. GERENCIA FINANCIERA ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS <b>IMÁGENES</b> DE ENERO A AGOSTO DEL 2009											
<b>EL BATAN</b>											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SUMAN		
ATENCIÓN PARTICULARES	35	40	64	53	50	55	72	65	434		
TOTAL DE ATENCIONES	1,114	890	1,163	1,042	862	1,145	1,105	668	7,989		
NÚMERO DE CHEQUES	1,149	930	1,227	1,095	912	1,200	1,177	733	8,423		
INGRESOS	889	740	915	822	749	834	929	562	6,440		
INGRESO PROMEDIO USUARIO	10.42	10.21	10.54	10.82	10.44	9.97	10.12	10.93	10.43		
INGRESOS PACIENTES PARTICULARES	745.41	588.31	1,074.81	846.65	843.48	923.94	1,171.56	1,180.07	7,374.23		
INGRESOS PACIENTES AFILIADOS	11,226.42	8,907.46	11,857.85	10,996.08	8,674.14	11,040.95	10,743.12	6,831.52	80,277.54		
<b>TOTAL INGRESO OPERACIONAL</b>	<b>11,971.83</b>	<b>9,495.77</b>	<b>12,932.66</b>	<b>11,842.73</b>	<b>9,517.62</b>	<b>11,964.89</b>	<b>11,914.68</b>	<b>8,011.59</b>	<b>87,651.77</b>		
(-) COSTO DIRECTO											
% COSTO / INGRESOS	156.41%	176.01%	139.45%	102.51%	139.37%	115.12%	116.50%	153.70%	135.589%		
NÚMERO DE EMPLEADOS ACTIVOS	9	9	9	11	11	11	9	8			
NÚMERO DE MÉDICOS	5	6	7								
HONORARIO PROMEDIO MÉDICO	838.31	841.44	677.83						785.86		
HONORARIOS MÉDICOS	4,191.53	5,048.63	4,744.81						13,984.97		
COSTO DE VENTA PLACAS E INSUMOS	1,357.95	-376.00	1,057.13						5,057.23		
PÓLIZA DE SEGUROS	147.96	147.96	147.96	315.45	-766.17	987.50	1,177.00	1,306.37	785.86		
DEPRECIACIÓN ACTIVOS	2,502.35	2,504.87	2,504.87	147.96	147.96	147.96	147.96	194.08	5,057.23		
60% - SUELDOS PERSONAL IMÁGENES	3,366.40	3,264.64	3,390.67	2,504.87	2,504.87	2,115.71	2,123.74	1,229.80	18,885.02		
GASTO ADMINISTRATIVO	7,158.46	6,123.01	6,188.91	4,833.11	4,833.11	4,241.65	3,830.36	3,955.94	31,439.77		
<b>TOTAL COSTO Y GASTO DIRECTO</b>	<b>16,724.64</b>	<b>16,713.11</b>	<b>18,034.35</b>	<b>12,140.02</b>	<b>13,264.44</b>	<b>13,774.56</b>	<b>13,880.84</b>	<b>12,314.07</b>	<b>118,846.03</b>		
% RESULTADO / INGRESOS	-56.41%	-76.01%	-39.45%	-2.51%	-39.37%	-15.12%	-16.50%	-53.70%	-35.59%		
(=) RESULTADO DEL SERVICIO	-6,752.81	-7,217.34	-5,101.69	-297.29	-3,746.82	-1,809.67	-1,966.16	-4,302.48	-31,194.26		

 FUENTE: CONTABILIDAD  
 REALIZADO: MARÍA VICTORIA MORENO