



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA
DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS**



**“Proyecto de Marketing para la empresa de medicina
prepagada ECUASANITAS S.A. dirigido al mercado de la
ciudad de Guayaquil”**

**PROYECTO DE GRADO
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN FINANZAS**

**ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN MARKETING**

Presentado por:

**Cruz Figueroa Denny Yesenia
Gaspar Montaña Mónica Maricela
Tutiven Zambrano María Fernanda**

**DIRECTOR:
Eco. Hugo García Poveda**

GUAYAQUIL – ECUADOR

2007

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios, por darme el conocimiento y bendecir mi vida, a mis Padres por ser quienes día a día me brindan su apoyo incondicional, a todas aquellas personas que pueden encontrar en este trabajo una guía de estudio.

DENNY CRUZ FIGUEROA

A Dios sobre todas las cosas,
por sus bendiciones, y al
cariño inmenso de mis padres
siempre presentes en mi vida

MÓNICA GASPAR MONTAÑO

Para mi madre, por su constancia y paciencia;
es mi regalo para ti por todo lo que haces por nosotros.

MARÍA F. TUTIVEN

AGRADECIMIENTO

Expreso mis agradecimientos a todas las personas que hicieron posible la culminación del presente trabajo, y de manera especial a Franklin, compañero de labores quien todo este tiempo ha sabido comprender que terminar la tesis, fue mi mayor anhelo.

DENNY CRUZ FIGUEROA

Agradezco a todas aquellas personas, que con su ayuda, hicieron posible la culminación de este trabajo.

MÓNICA GASPAR MONTAÑO

A mis seis compañeros de tesis por su apoyo, a los profesores guías por su enseñanza, a mi hermano y a mi papa que son los que permitieron que termine mi carrera.

A H. Infante por su comprensión y especialmente a Dios que es el que puso a todas estas personas en mi camino.

MARIA F. TUTIVEN



TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Oscar Mendoza Macías

Decano-facultad ICHE

Eco. Hugo García Poveda

Director de Tesis



D-36931

Ec. Samary Goya

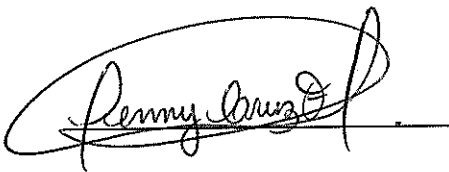
Vocal Principal

Ec. Ernesto Rangel

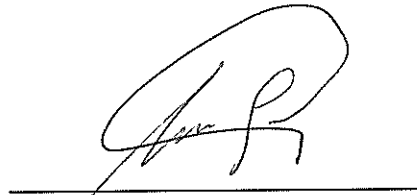
Vocal Principal

DECLARACIÓN EXPRESA

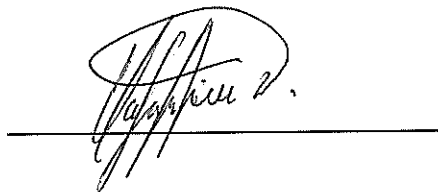
“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto nos corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”



Denny Yesenia Cruz Figueroa



Mónica Maricela Gaspar Montaña



María Fernanda Tutiven Zambrano

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIAS	I
AGRADECIMIENTO	II
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	III
DECLARACIÓN EXPRESA	IV
ÍNDICE GENERAL	V – X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIII
RESUMEN EJECUTIVO	XV
INTRODUCCIÓN	
16	

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES		
1.	Investigación de mercado.	18
1.1.	Selección del método investigativo	19
1.1.1.	Investigación cualitativa	20
1.1.2.	Entrevistas a Profundidad	21
1.1.3.	Focus Group	21
1.2.	Investigación Cuantitativa	22
1.2.1.	Estructura de la Encuesta	23
1.2.2.	Selección del Tamaño de la muestra	24
1.2.3.	Recolección de datos	25
1.3.	Análisis de los Resultados	25
1.4.	Sugerencia de los afiliados	46
CAPÍTULO II. PLAN DE MARKETING		
2.	Elaboración del Plan Estratégico de Marketing	47
2.1.	Situación Actual de la Empresa.	47
2.1.1.	Análisis de Mercado	48
2.1.2.	Análisis Macro segmento Misión	51
2.1.2.1.	Necesidad Básica	52
2.1.2.2.	Misión	52

2.1.2.3.	Visión	52
2.1.2.4.	Macro segmentación	53
2.1.2.5.	Grupo Objetivo	54
2.1.2.6	Multi-target	55
2.1.3.	Análisis FODA	58
2.1.3.1.	FODA Explicado	59
2.1.3.1.1.	Fortalezas	59
2.1.3.1.2.	Oportunidades	61
2.1.3.1.3.	Debilidades	62
2.1.3.1.4.	Amenazas	64
2.1.4.	Ventaja Competitiva Sostenible	65
2.1.4.1.	Fuente de Ventaja	67
2.1.4.2.	Análisis Interno Competitividad de la empresa	68
2.1.5.	Análisis de la Competencia	72
2.1.5.1.	Competencia Directa	73
2.1.5.1.1.	Salud S.A.	73
2.1.5.1.2.	Medec S.A.	74
2.1.5.2.	Fuerza Rivales	75
2.1.5.2.1.	Competencia Indirecta	75
2.1.5.2.2.	Sustitutos	76
2.1.5.2.2.1	Clínicas Privadas	76
2.1.5.2.2.2.	Clínicas Afiliadas	76

2.1.5.2.2.3.	Seguros Internacionales	77
2.1.5.3.	Barreras de entrada del sector	78
2.2.	Directrices de la Empresa	80
2.2.1	Directrices Estratégicas	80
2.2.2	Directrices Operativas	81
2.3.	Análisis Histórico	83
2.3.1.	Resultados de años anteriores.	83
2.3.2.	Matriz BCG	84
2.3.3.	Modelo de Implicación FCB	87
2.4.	Estrategias	89
2.4.1.	Desarrollo de las estrategias	94
2.4.2.	Tácticas a seguir.	95
2.4.2.1.	Posicionar la marca en el mercado objetivo	95
2.4.2.2.	Auditar convenios con médicos afiliados	96
2.4.2.3.	Desarrollar el plan con mayor fortaleza	97
2.4.2.4.	Lograr estándares de servicio	98
2.4.2.5.	Aumentar participación en Plan Elegir	99
2.4.2.6.	Crear Planes Personalizados	100
2.4.3.	Plan de Contingencia	101
2.4.3.1.	Test de Robustez	101
2.4.3.2.	Test de Vulnerabilidad	103

CAPÍTULO III. ESTUDIO FINANCIERO		
3.	Evaluación Económica del Plan de Marketing	104
3.1.	Inversión Inicial	105
3.1.1.	Software	106
3.1.2.	Capacitación del Personal	106
3.1.3.	Adecuaciones en Instalaciones	107
3.1.4	Prepublicidad	107
3.1.5	Rediseño de la Pagina Web	108
3.1.6	Costo Línea 1800-ECUASANITAS	108
3.1.7	Adquisición de Televisores	108
3.1.8	Costos por Desarrollo del Proyecto	109
3.1.9	Determinación de la Inversión Inicial	109
3.2.	Determinación de Costos y Gastos del Proyecto	110
3.2.1	Costos de Ventas	110
3.2.2	Gastos Operativos	111
3.3.	Determinación de los Ingresos	118
3.3.1	Ventas Nuevas Estimadas	118
3.4.	Determinación de la Tasa de Descuento del Proyecto	119
3.5	Estado de Resultados Proyectados	122
3.6	Flujo de Caja Proyectado	123
3.7	Análisis del Proyecto bajo los Criterios VAN Y TIR	124
3.7.1	Análisis de la Tasa Interna de Retorno	124

3.7.2	Análisis del Valor Actual Neto	125
3.8	Análisis de Sensibilidad	126
3.8.1	Escenarios Optimistas	127
3.8.2	Escenarios Pesimistas	128
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
	Conclusiones.	131
	Recomendaciones.	133
	BIBLIOGRAFIA	

	ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS	
GRÁFICOS		
1.1	Datos Demográficos	25
1.2	Sector	26
1.3	Selección del Plan	27
1.4	Crecimiento Corporativos	28
	Crecimiento por Plan	28
1.5	Tiempo de Afiliación de Usuarios	29
1.6	Top Of Mind	30
1.7	Definición de Calidad del Servicio	31

1.8	Servicio Ecuasanitas vs. Clínicas de Prestigio	32
1.8.1	Servicio Ecuasanitas vs. Clínicas de Prestigio - Género	33
1.9	Utilización del Servicio	34
1.10	Área a Mejorar	35
1.11	Área a Mejorar - Plan	36
1.12	Opciones para mejorar el Servicio	37
1.13	Medio de Afiliación	38
1.14	Medio de Afiliación por Género	39
1.14.1	Medio de Afiliación por Plan	40
1.15	Publicidad	41
1.16	Top Of Mind Publicidad	42
1.17	Publicidad Ecuasanitas vs. Salud	43
1.18	Comentario Negativo de Ecuasanitas	44
1.19	Policlínicos ubicados en Sectores convenientes	45
2.1	Matriz Boston Consulting Group	84
2.2	Modelo de Implicación FCB	88
TABLAS		
1.1	Datos Técnicos Investigación Cualitativa	20
1.2	Datos Técnicos Investigación Cuantitativa	23
2.1	Análisis Macro Segmento Misión	51
2.2	Macrosegmentación	53

2.3	Declaración de Posicionamiento y Proposición de Valor.	57
2.4	Ventaja Competitiva Sostenible	66
2.5	Análisis Interno- Competitividad de la Empresa	69
2.6	Análisis del Entorno Competitivo	72
2.7	Análisis de La Situación Actual de Ecuasanitas S.A.	79
2.8	Resultados de años anteriores 4 P ^S	83
2.9	Calificación de Competitividad de La Empresa	90
2.10	Calificación de Atractividad del Mercado	90
2.11	Análisis de Posibilidades de Acción	91
2.12	Matriz de Crecimiento Producto-Mercado	92
3.1	Detalle de la Inversión en Software	106
3.2	Detalle de la Inversión en Capacitación al Personal	106
3.3	Detalle de la Inversión en Instalaciones	107
3.4	Detalle de la Inversión en Prepublicidad	108
3.5	Determinación de la Inversión Inicial	110
3.6	Gastos en Pagina Web	112
3.7	Gastos en Sueldos y Beneficios	114
3.8	Gastos en Publicidad	114
3.9	Tabla de Depreciaciones	115
3.10	Tabla de Amortizaciones	116
3.11	Gastos en Servicios Básicos	117
3.12	Tabla con Valores Beta del Sector Cuidados de Salud	121

3.13	Tabla del Análisis de Sensibilidad Escenario Optimista	128
3.14	Tabla del Análisis de Sensibilidad Escenario Pesimista	130
ANEXOS		
1.1	Formato de las Entrevistas a profundidad	141
1.2	Formato Focus Group	144
1.3	Datos Técnicos Investigación Cuantitativa	
2.1	Infraestructura de Ecuasanitas	160
2.2	Parámetros ECUASANITAS	172
2.3	Proceso Servicio al Cliente Actual	173
2.4	Proceso Servicio al Cliente Propuesto	174
2.5	Proceso Servicio al Cliente Propuesto 2	175
3.1	Histórico de Ventas	176
3.2	Ventas Estimadas	177
3.3	Costo Medico	178
3.4	Gastos Administrativos	179
3.5	Estado de Resultados	181
3.6	Flujo de Caja	182
3.7	Escenarios Optimistas	183
3.8	Escenarios Pesimistas	185

RESUMEN EJECUTIVO

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es el cambiante mundo del marketing es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado. Toda organización que realiza sus actividades dentro del sector salud, requiere de herramientas gerenciales con las cuales debe buscar permanentemente la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo organizacional.

El proyecto propuesto a ECUASANITAS tiene la finalidad de analizar el mercado de medicina pre-pagada en la ciudad de Guayaquil, a fin de reducir las falencias de la empresa entre las que encontramos que existe una significativa reducción de su participación en el mercado por la continua salida de clientes de su sistema, además del rápido crecimiento de su competencia directa SALUD S.A., por lo que se vio la necesidad de realizar un estudio de mercado para definir los orígenes de sus problemas, en donde se analice las principales áreas que involucran los siguientes aspectos: Servicio al Cliente, Sistemas de Información, Procesos de Ventas y que a la vez le otorgue las posibles soluciones a través de un Plan Estratégico de Marketing.

Nuestro objetivo para este proyecto es posicionar la marca en el mercado objetivo. Adicionalmente, lograr estándares de servicio que satisfagan al cliente y creen lazos de afectividad y fidelidad de los clientes hacia la marca.

INTRODUCCIÓN

EcuaSanitas S.A. es la primera Compañía de medicina prepagada del Ecuador, perteneciente al grupo Sanitas Internacional, cuenta con más de 28 años de experiencia, con atención en clínicas y oficinas en 10 ciudades del país. Esta empresa brinda planes de asistencia medica los mismos que cubren desde consultas, exámenes de laboratorio, diagnóstico, hospitalizaciones y cirugías. Actualmente es un fuerte competidor en su mercado.

Nuestro proyecto esta dirigido a analizar el mercado en la ciudad de Guayaquil, en donde la empresa actualmente cuenta con 3 policlínicos ubicados en La Garzota, Urdesa y Centro de la ciudad, cuenta además con más de 24,000 afiliados .

Pese a que no se puede afirmar que la medicina pre-pagada sea una elección masiva para los ecuatorianos, la preferencia en este servicio va en aumento, lo cual se podría aprovechar para ofertar un tipo de plan que satisfaga algún segmento que no haya sido tomado en consideración.

Nuestro Plan de Marketing consiste en determinar nuestro mercado meta, así como las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de los planes que ofrece la empresa, haciendo uso de las herramientas mercadológicas necesarias. Mediante este estudio se busca obtener un análisis de todos aquellos factores que puedan amenazar o frenar el desarrollo de la empresa. Teniendo en cuenta esos factores, podremos determinar si es factible o no desarrollar este proyecto y se determinará cuán

beneficioso sería la puesta en marcha del mismo. Así como los costos proyectados y la posible competencia.

En cuanto a la competencia para este mercado existe diversidad de empresas que ofrecen el mismo servicio. Encontrando como competidor directo Salud S.A. Teniendo en cuenta la rapidez, seriedad, tecnología y garantía con la que trabajan los seguros internacionales son también un sustituto fuertemente posicionado.

Más, la meta de nuestro trabajo es aumentar las ventas por medio de dar a conocer más acerca del mismo. Cuando no se logran las metas de marketing establecidas se debe evaluar la eficiencia, vamos a medir la eficiencia de las estrategias propuestas. Para así lograr posicionar la marca ECUASANITAS S.A., a través de una reestructuración en sus procesos que aseguren la satisfacción de sus clientes, y así aumentar su participación en el mercado ecuatoriano.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La oferta de seguros médicos, hospitalarios, quirúrgicos, actualmente esta en continuo crecimiento en el mercado. En Ecuador, la gran mayoría de personas de clase media y media alta contratan estos servicios por comodidad y rapidez en el momento de una eventualidad.

Los consumidores de ECUASANITAS al parecer se encuentran insatisfechos del servicio que ofrece su empresa, generando inconformidad y empujándolos a buscar beneficios con valores agregados en otras marcas.

Para el desarrollo de este proyecto, se empezará realizando una investigación de nuestro mercado con el fin de determinar las posibilidades de desarrollo para nuestro servicio y alcanzar el éxito con él, así se evitará errores en la identificación de oportunidades de crecimiento, determinar si el precio es adecuado en la relación a los de la competencia o fallas en la identificación de los problemas potenciales.

La investigación de mercados es esencial antes de dar comienzo a cualquier proyecto, con la información obtenida se podrá disminuir los riesgos a la hora de tomar las decisiones.

1.1.SELECCIÓN DEL MÉTODO INVESTIGATIVO

Para realizar éste Plan de Marketing se presentará fases de un estudio de mercado que abordarán herramientas de mercado, es decir, mediante sondeos de opinión como son las encuestas, utilizadas para recopilar información valiosa y necesaria a la hora de la toma de decisión, actividades que incluirán tanto técnicas cualitativas como cuantitativas:

- encuestas a los consumidores en base a muestra representativa;
- focus group a clientes de la empresa;
- entrevistas a profundidad a usuarios del servicio.

1.1.1. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Siendo la investigación cualitativa mucho más flexible en cuanto a planteamiento y desarrollo, para conocer las reacciones del consumidor ante el servicio ofrecido, se planteará la técnica cualitativa Focus Group, esta será dirigida al mayor segmento que utiliza la medicina prepagada, esto es el sector medio; así se podrá respaldar y sustentar nuestra investigación, adicionalmente se realizará tres entrevistas a profundidad al sector alto y tres al sector bajo. Esta información nos permitirá realizar una investigación cualitativa más específica, en esta técnica la recogida, análisis e interpretación de datos no son objetivamente mesurables, es decir, que no pueden sintetizarse en forma de números, nos proporciona comprensión y conclusiones del problema con base en muestras pequeñas, lo cual no implica una falta de objetividad en los resultados obtenidos. La ventaja es que se tienen vivencias de primera mano que nos permitirán comprender la situación o el comportamiento del grupo.

Tabla 1.1 DATOS TÉCNICOS INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	No.	PLAN	SEXO	CLASE SOCIAL
FOCUS GROUP	1	ELEGIR TOTAL	HOMBRES MUJERES	MEDIA
ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	3	ELEGIR TOTAL	HOMBRES MUJERES	ALTA
ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	3	TOTAL	HOMBRES MUJERES	BAJA

Elaborado por: Las Autoras

1.1.2. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Una vez diseñado el cuestionario se procederá a entrevistar a personas con alta siniestralidad, es decir que tienen un alto porcentaje en uso del servicio, para que estas expresen información valiosa para nuestro proyecto, en base a la experiencia obtenida

La entrevista realizada es semiestructurada que fue adaptándose de tal forma que se obtuviera la mayor información con un guión predefinido. Ver Anexo 1.1 (Formato de las Entrevistas a profundidad)

1.1.3. FOCUS GROUP

El propósito principal será obtener una visión detallada de los gustos, preferencias, tendencias, del mercado meta con una visión de conjunto. Para el grupo focal se seleccionara 8 personas con características o experiencias comunes, en la que en una reunión informal tendrán la oportunidad de emitir espontáneamente sus opiniones acerca del servicio. Ver Anexo 1.2 (Formato Focus Group) .

1.2. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Se basará en conocer las opiniones de los usuarios del servicio que ofrece ECUASANITAS, mediante encuestas que se realizarán en los Policlínicos, con la finalidad de demostrar las hipótesis de nuestra investigación, las cuales son:

- ✓ ECUASANITAS no cumple con las expectativas de sus clientes
- ✓ El actual canal de comunicación utilizado por ECUASANITAS (vallas publicitarias) no es un buen medio para llegar a los clientes actuales y potenciales.
- ✓ La creación de policlínicos no es realmente efectivo en comparación a tener mejores alianzas estratégicas con las principales clínicas y hospitales que existen en el país.

Evidentemente, no es posible entrevistar a todos los clientes. Por esta razón, será necesario tomar una muestra. El tema del muestreo es bastante complejo y objeto de mucho debate entre los profesionales de la investigación de mercados. Se recogerán 270 encuestas personales entre una muestra aleatoria a personas mayores de edad preguntando las preferencias y conocimiento del servicio. Se buscará que no se den sesgos en edad, condición económica etc., con el fin de no generar distorsiones en la investigación.

Se estima que con las 270 encuestas totales, se alcanzará una confiabilidad del 90%, siendo esta una muestra lo suficientemente representativa tal como se demuestra en la fórmula detallada. Siendo el nivel de confianza el noventa por ciento, se establecerá un valor de $z= 1.65$, dejando un margen de error del 5%.

Tabla 1.2 DATOS TÉCNICOS INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Tamaño de la Población	24022 Afiliados
Muestra	270 Afiliados
Ámbito Geográfico Muestral	Santiago de Guayaquil
Ámbito Muestral	Técnica de Muestreo aleatoria simple
Nivel de Confianza	90%
Margen de error	5%

Elaborado por: Las Autoras

1.2.1. ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA

Con el fin de inferir conclusiones sobre la población se diseña un cuestionario con preguntas para examinar la muestra. Para la encuesta se considera a personas que reúnan ciertas características de nuestro grupo objeto. Las preguntas de la encuesta en su mayoría son cerradas, preguntas con alternativas para escoger, por ser el método que más se utiliza para realizar investigaciones de mercado. Las preguntas iniciales fueron sencillas empezando desde lo general hasta lo específico. Para revisar la estructura de la encuesta ver. Tabla 1.3

1.2.2 SELECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la selección del tamaño de la muestra, utilizamos la siguiente fórmula, al tener una población inferior a 100000 personas.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

N = Tamaño del Universo

n = Tamaño de la Población

Z = Nivel de Confianza

e^2 = Grado de Error

p = Proporción de la variable en la población

q = 1- p

O sea:

$$n = \frac{1.65^2(0.5)(0.5)(24,022)}{0.05^2(24,022 - 1) + 1.65^2(0.5)(0.5)}$$

n = 270

1.2.3. RECOLECCIÓN DE DATOS

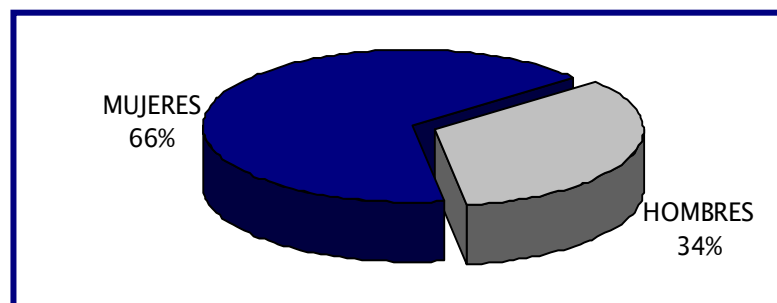
Después de seleccionar el tamaño de la muestra se procedió a la aplicación de la misma mediante muestreo aleatorio estratificado ya que para la realización de las encuestas, acudimos a los Centros Médicos de Ecuasanitas en la ciudad de Guayaquil, y de esta manera se obtuvo la información directamente de los usuarios de la empresa. Estos centros fueron: Luque, La Garzota, y Urdesa. En el caso de las entrevistas a profundidad se tomaron las mismas en lugares escogidos por los entrevistados como hogares o lugares de trabajo.

1.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Las hipótesis anteriormente citadas después de la investigación y análisis de resultados fueron aceptadas. De nuestra investigación, en base a las preguntas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados:

FIGURA 1.1 DATOS DEMOGRÁFICOS

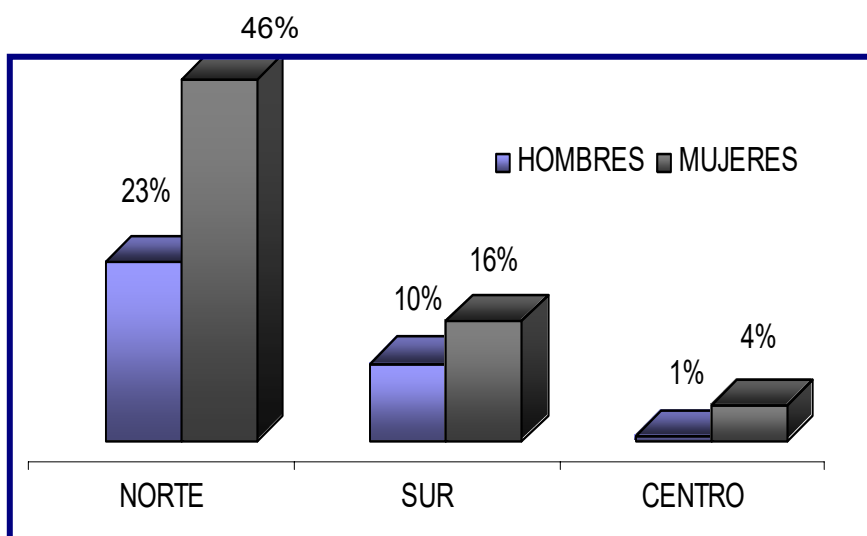
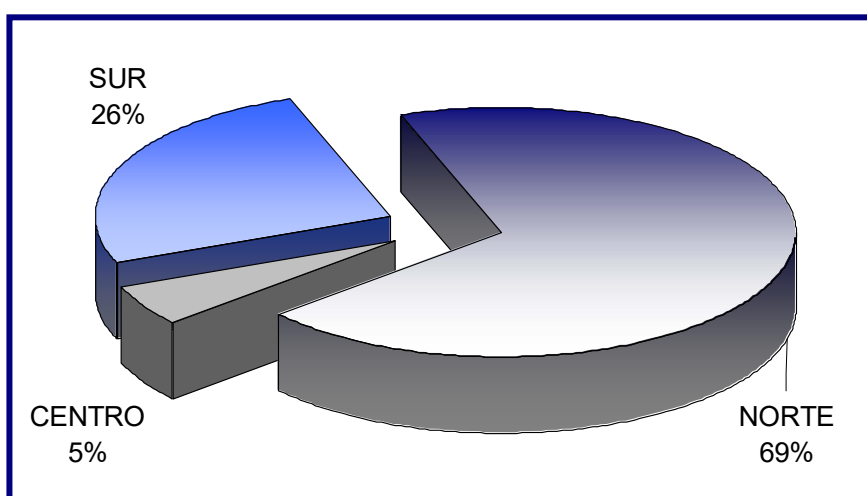
✚ GÉNERO



Elaborado por: Las Autoras

La mayoría de los clientes son mujeres, esto se debe a que es ella quien por lo general esta más pendiente del bienestar y cuidado de la familia. Hoy en día muchas mujeres cuentan con ingresos propios, así que ellas pueden acceder directamente al servicio.

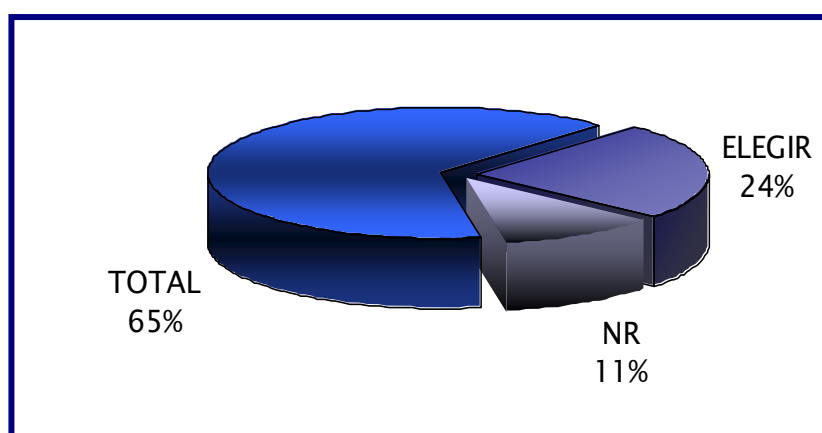
FIGURA 1.2 SECTOR



Elaborado por: Las Autoras

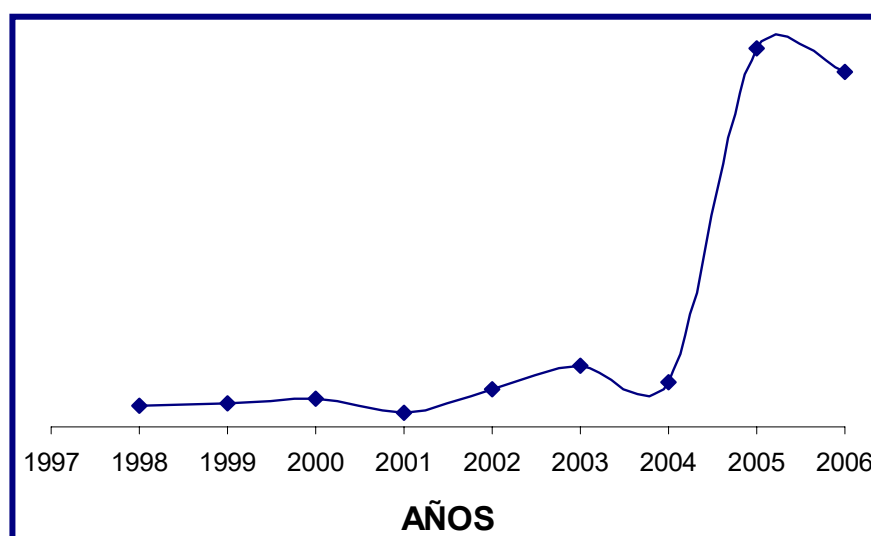
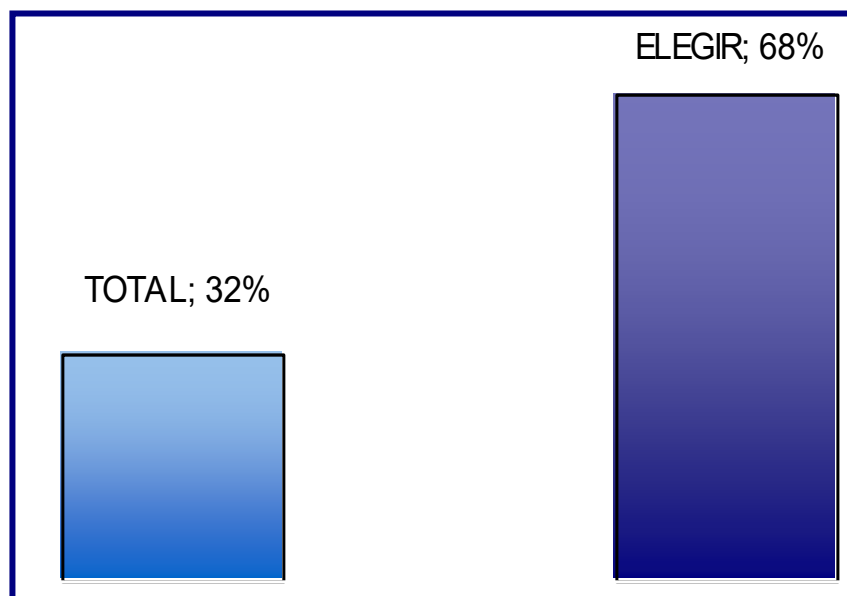
Además se pudo observar que 46% de mujeres encuestadas viven en el norte, esto se debe a que existen 2 Policlínicos para ese sector, por lo que obviamente por comodidad asisten al policlínico que les queda más cercano a su hogar o lugar de trabajo.

FIGURA 1.3 SELECCIÓN DEL PLAN

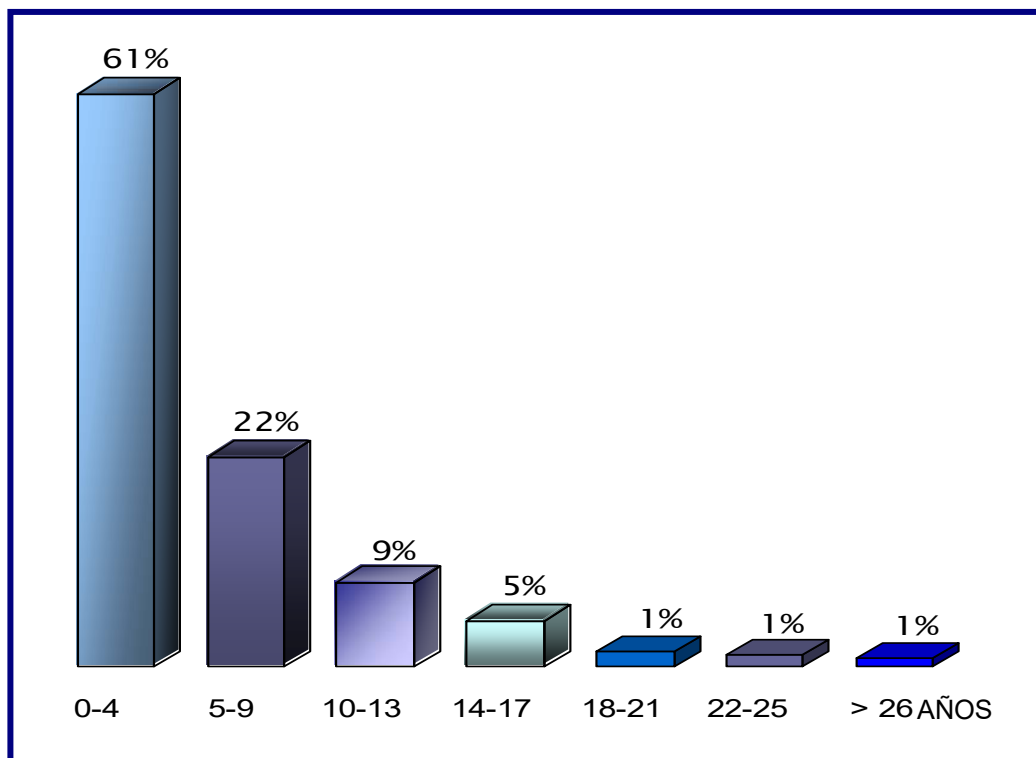


Elaborado por: Las Autoras

El plan Total al ser la opción con más tiempo en el mercado obtiene un mayor porcentaje de afiliados, pero se puede notar un notable crecimiento del plan Elegir opción que cuenta tan solo con 3 años de implementación, pero podemos observar con preocupación NR=11%, porcentaje de personas que no saben o no recuerdan en que tipo de plan se encuentra

FIGURA 1.4 CRECIMIENTO CORPORATIVOS – CRECIMIENTO POR PLAN

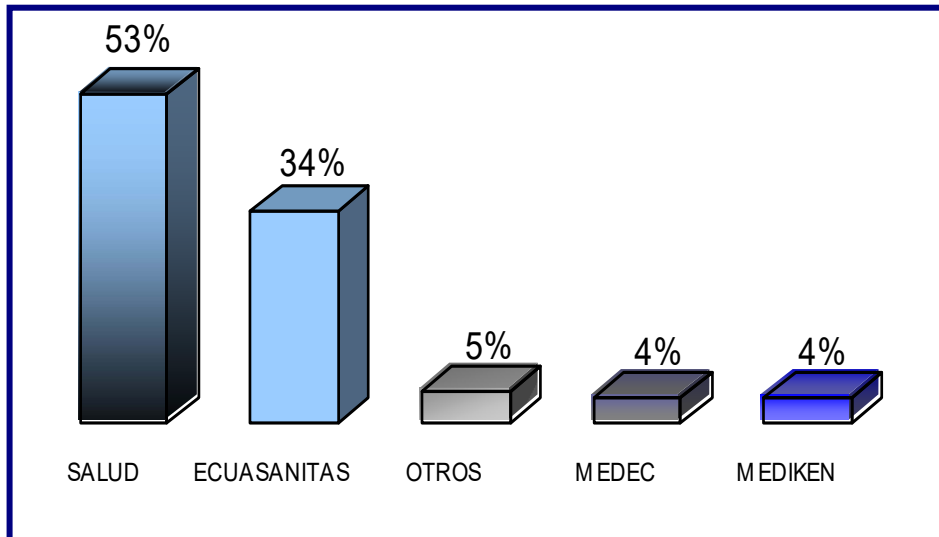
Elaborado por: Ecuasanitas S.A.

FIGURA 1.5 TIEMPO DE AFILIACIÓN DE USUARIOS

Elaborado por: Las Autoras

Como se puede observar en la grafica a pesar de que ECUASANITAS cuenta con más de 28 años de experiencia y es pionera en su categoría, el 61% de sus clientes tienen menos de 4 años de afiliación por lo que se puede concluir que existe una constante migración de sus afiliados

FIGURA 1.6 TOP OF MIND



Elaborado por: Las Autoras

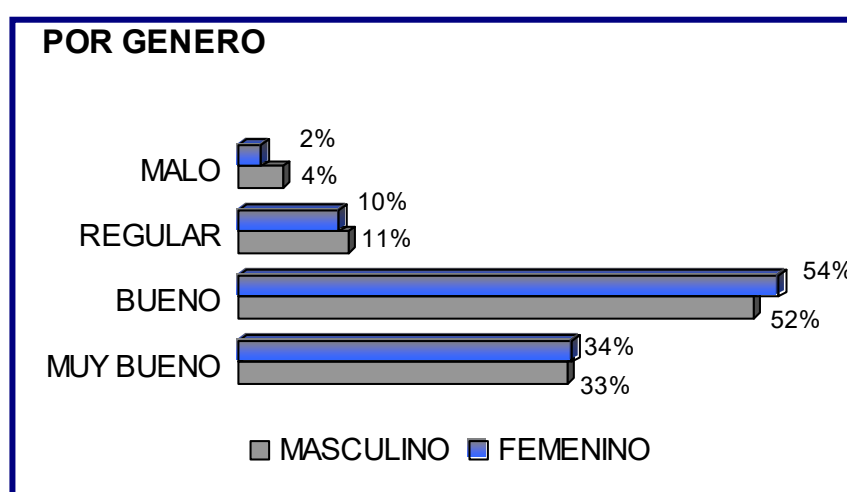
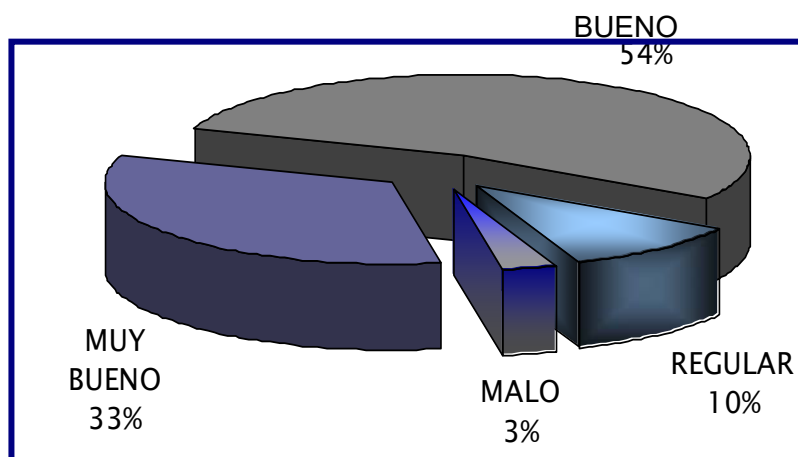
Al preguntar a los clientes que empresas de medicina pre-pagada se le venían a la mente en primer lugar, más de la mitad respondió SALUD, tomando ECUASANITAS el segundo lugar con un 34%.

Así, se puede observar que la empresa no es la primera opción a la hora de pensar en empresas que ofrezcan el servicio de medicina pre-pagada, lo que nos quita ventaja. Además se pudo percibir un posicionamiento ambiguo de la marca ECUASANITAS ya que cuando se les consulto a los usuarios sobre que se les venia a la mente al escuchar la palabra ECUASANITAS, respondieron con frases como:

- ✓ Buen Servicio (30%)
- ✓ Seguro Médico (61%)
- ✓ Lentitud en el Proceso (9%)

Lo que nos demuestra, que la marca en sí no comunica nada en especial al cliente, no se esta creando una marca con la cual el usuario se sienta identificado o la relacione con algo en especial, no hay una relación afectiva por lo tanto no existe fidelidad a la marca, no existe un vínculo que mantenga al cliente fiel a la empresa y no escoja otra en la que encuentre alguna otra ventaja que satisfaga sus requerimientos.

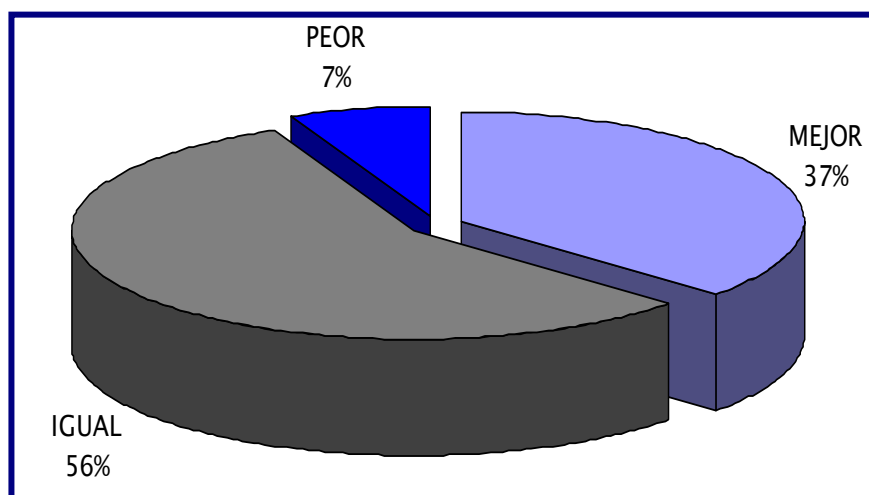
FIGURA 1.7 DEFINICIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO



Elaborado por: Las Autoras

El 54% de las mujeres consideran que el servicio es bueno, mientras un 33% de los hombres lo califican como muy bueno, esto es cuando lo comparaban con el seguro social, el problema se genera cuando el usuario nota que escoge pagar por un seguro de medicina pre-pagada el cual le brinde un mayor beneficio y no los mismos inconvenientes que le genera el seguro otorgado por el estado.

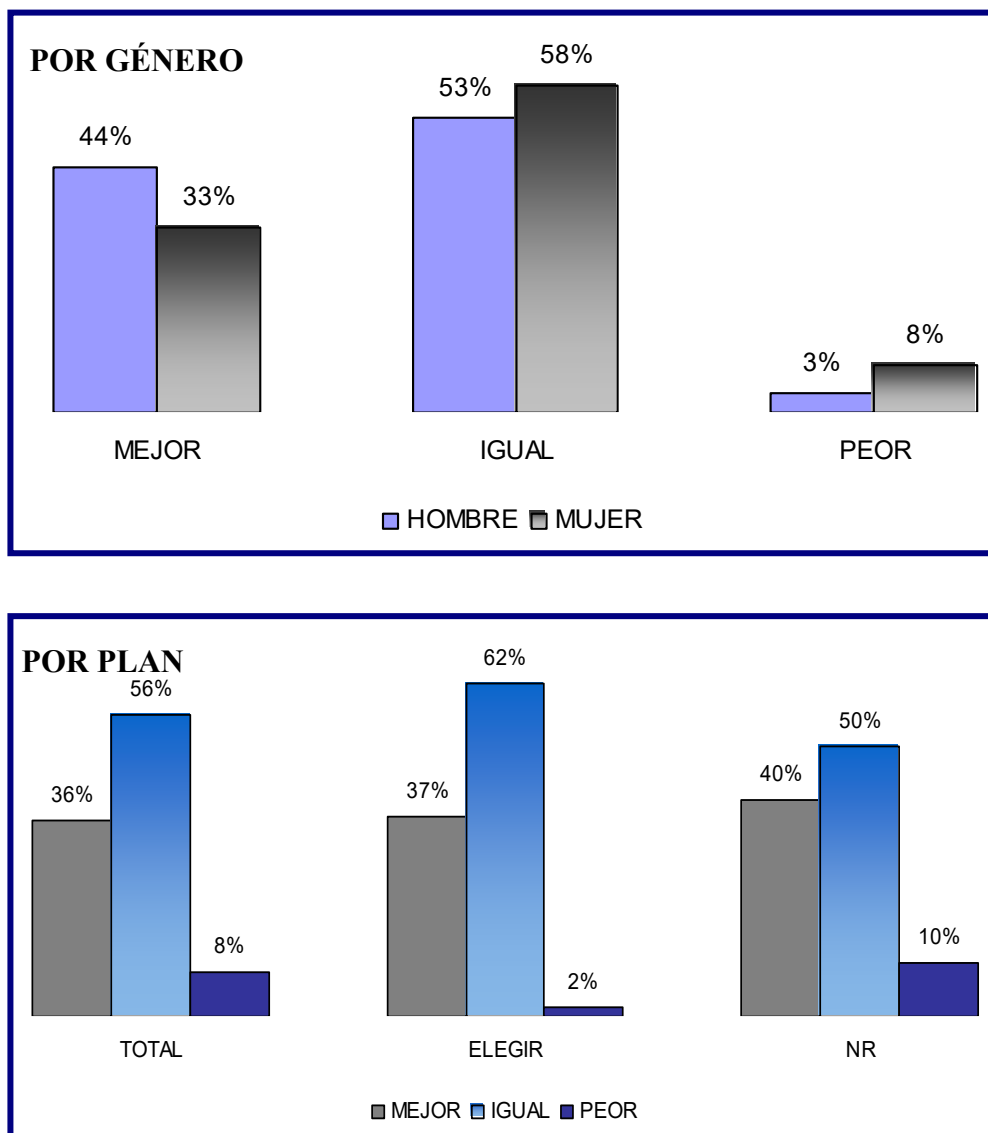
FIGURA 1.8 SERVICIO ECUASANITAS vs. CLÍNICAS DE PRESTIGIO



Elaborado por: Las Autoras

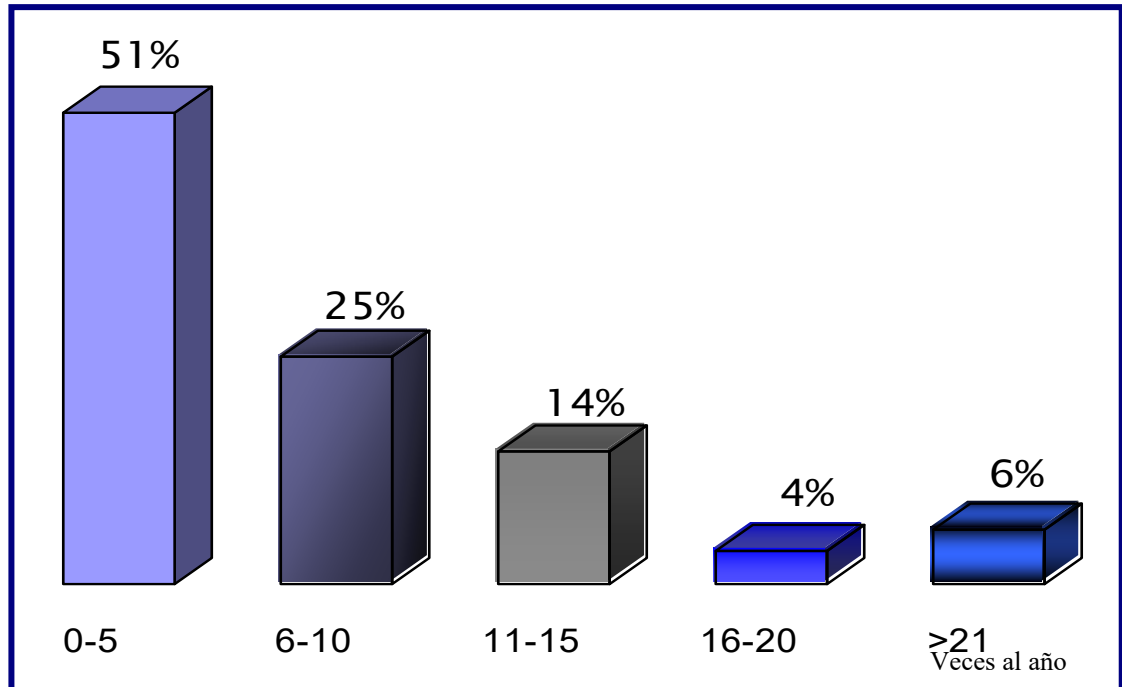
El gráfico nos muestra que más de la mitad de los clientes consideran que el servicio proporcionado por la empresa es igual al ofrecido por las clínicas de prestigio, esto no quiere decir que la compañía se encuentre en ventaja, al no existir una ventaja competitiva clara que la diferencie de los demás, continuará en aumento la salida de clientes del sistema.

FIGURA 1.8.1 SERVICIO ECUASANITAS vs. CLÍNICAS DE PRESTIGIO



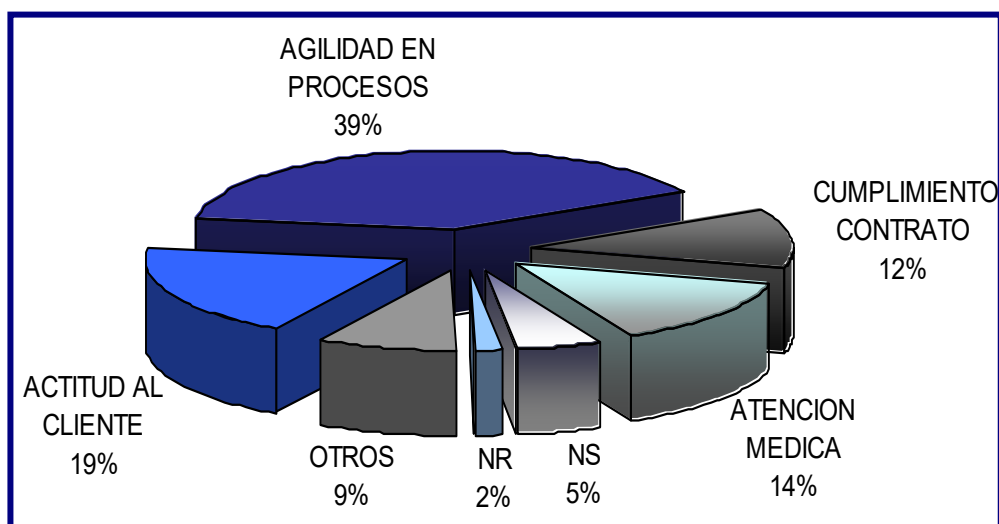
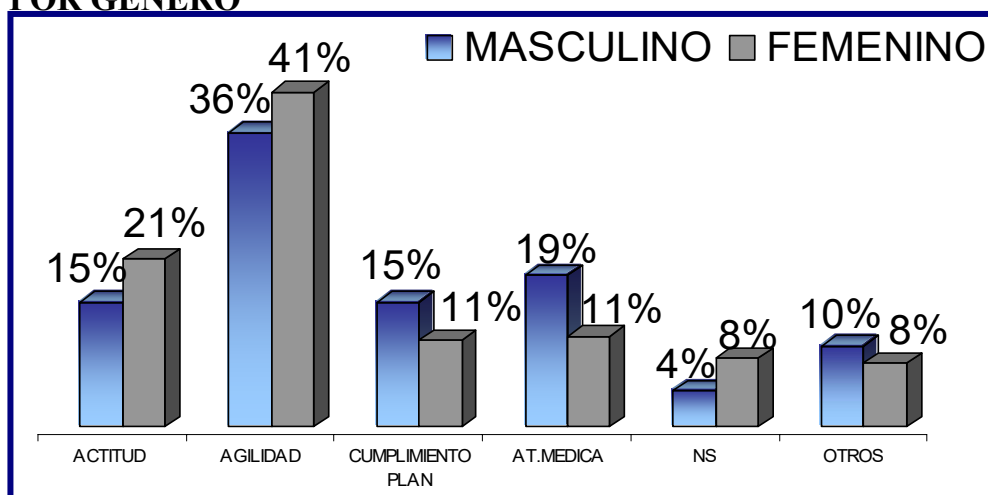
Elaborado por: Las Autoras

El 62% de los usuarios del plan Elegir lo consideran igual que las clínicas de prestigio, el plan Total obtiene la misma calificación, por lo que se puede deducir que el servicio médico proporcionado es bueno.

FIGURA 1.9 UTILIZACIÓN DEL SERVICIO

Elaborado por: Las Autoras

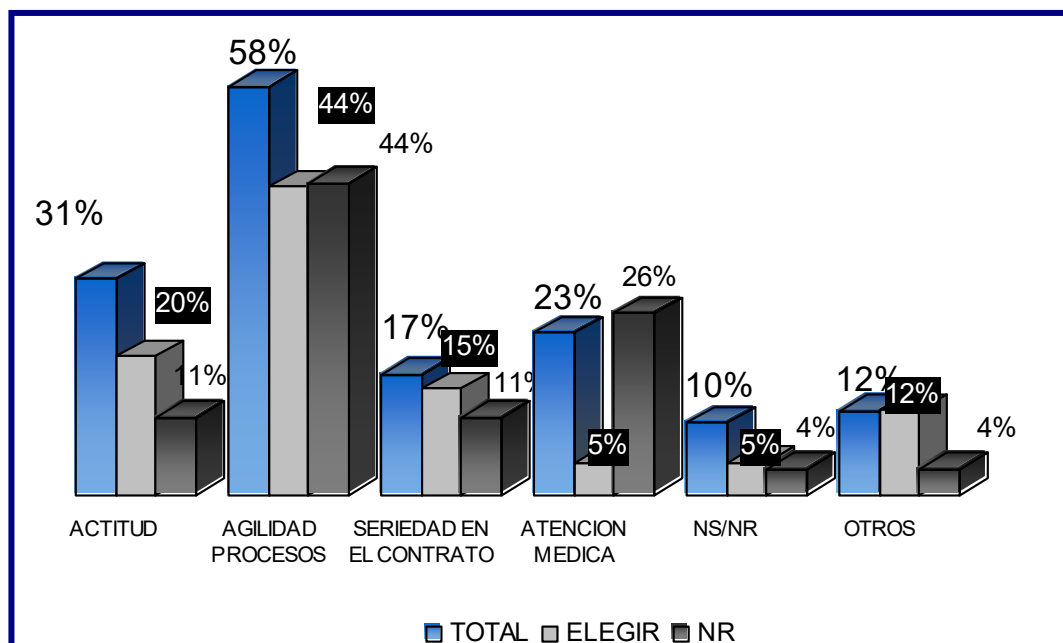
La mayoría de los usuarios utilizan menos de 5 veces al año el servicio, esto resulta beneficioso para la empresa ya que al tener una menor tasa de utilización del servicio, habrá menos congestión para que el usuario acceda a la asistencia médica y le generaría menos costos. Pero para muchos clientes el utilizar menos el servicio es porque éste no le genera una satisfacción al utilizarlo.

FIGURA 1.10 ÁREA A MEJORAR**POR GÉNERO**

Elaborado por: Las Autoras

Al observar los gráficos se puede constatar que el área que más afecta a los clientes es la agilidad en obtener atención medica, los engorrosos trámites, en especial las mujeres ya que ellas al estar a cargo del hogar y su familia no disponen de mucho tiempo para obtener una efectiva atención medica.

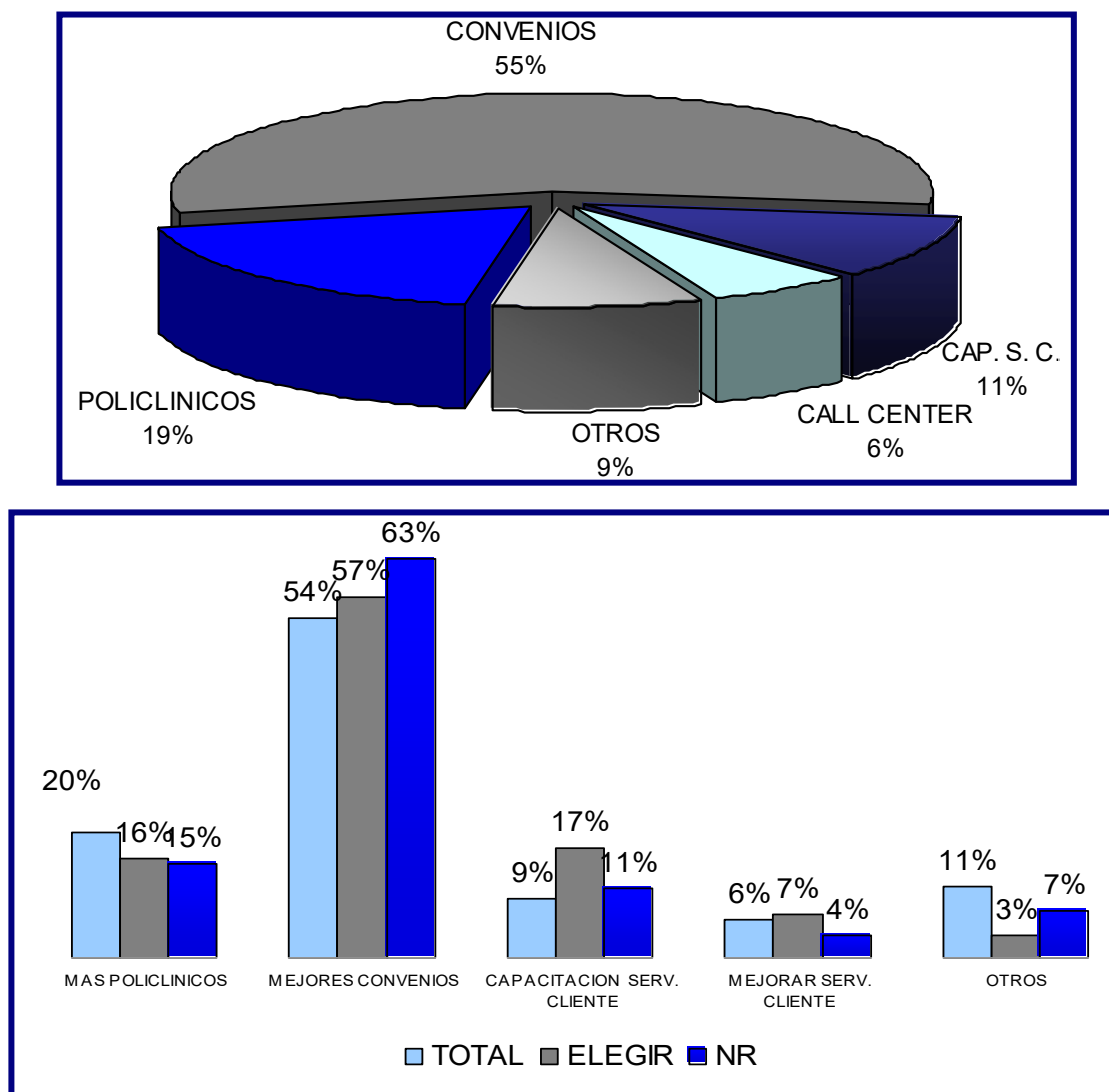
FIGURA 1.11 ÁREA A MEJORAR - PLAN



Elaborado por: Las Autoras

Esta tendencia se da con más frecuencia en el Plan Total al ser el Plan con mayor cantidad de usuarios obviamente es aquí donde encontraremos el mayor congestionamiento y mayor número de quejas.

FIGURA 1.12 OPCIONES PARA MEJORAR EL SERVICIO

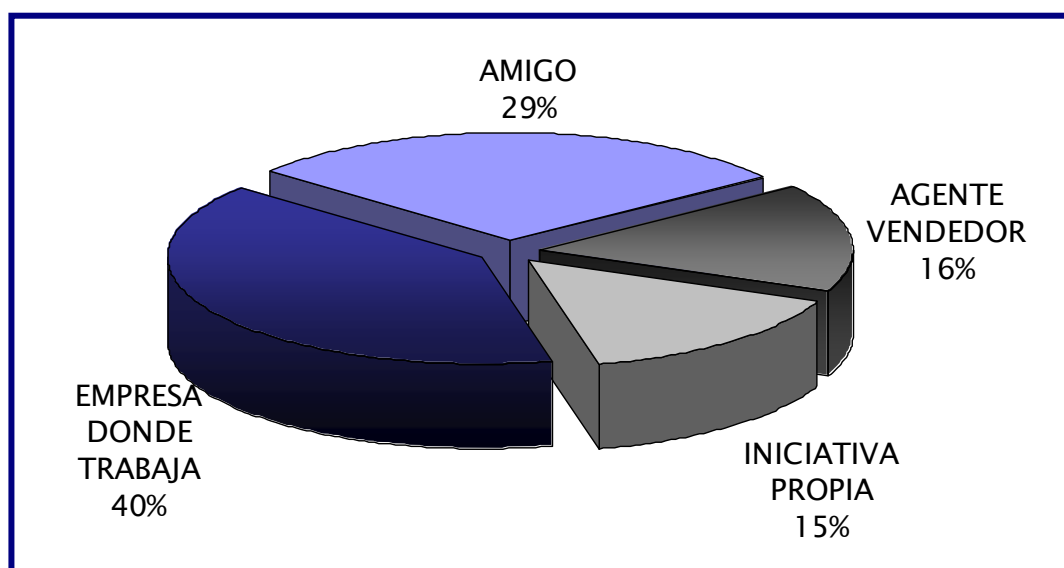


Elaborado por: Las Autoras

Se pudo determinar además que los clientes en su mayoría (55%), prefieren la creación de mejores convenios con clínicas afiliadas, convenios con clínicas de reconocida trayectoria a la creación de más policlínicos, a pesar de que se notó la necesidad de un policlínico al Sur puesto que ellos prefieren la atención en los propios policlínicos de ECUASANITAS, al final si se mejoraban los convenios

preferían esto a la creación de otros policlínicos, estos resultados se dieron en mayor volumen (63%) en clientes que no recordaban a que plan pertenecían

FIGURA 1.13 MEDIO DE AFILIACIÓN



Elaborado por: Las Autoras

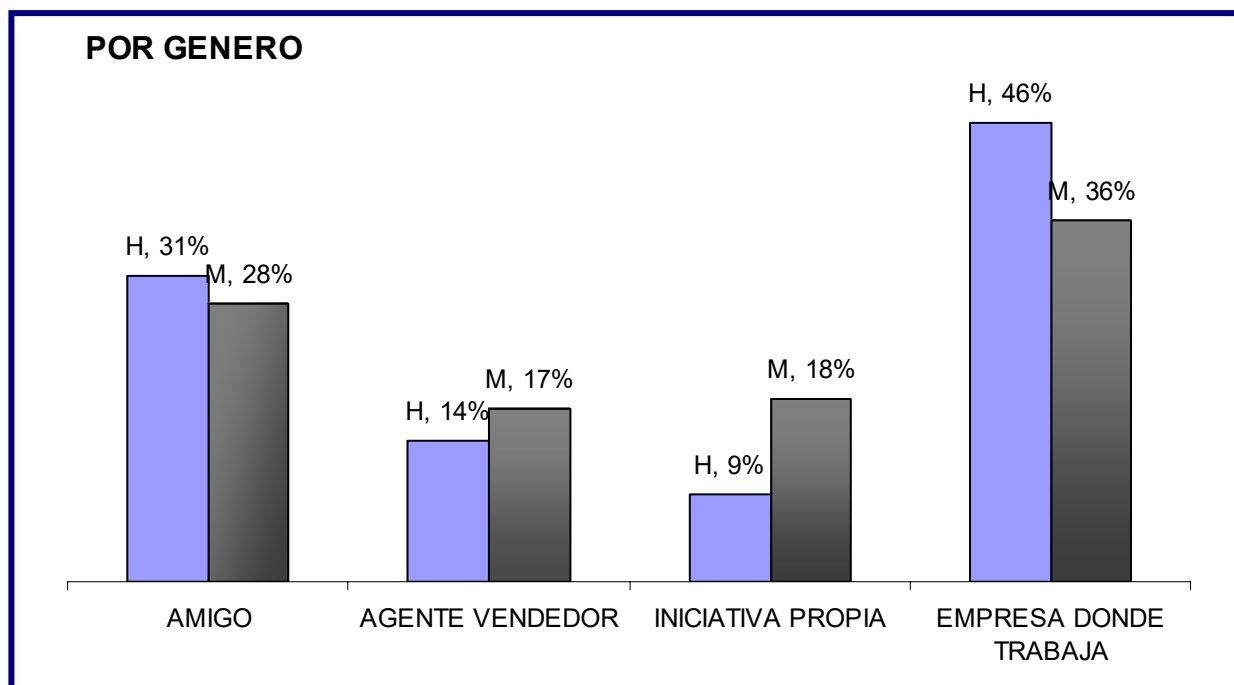
¹En la provincia del Guayas se concentran 15.141 compañías entre comerciales, industriales, agrícolas y de servicios; esto representa el 53 % de las compañías existentes a nivel nacional. De las cuales 308 empresas están afiliadas a Ecuasanitas, lo que representa 2.03 % del total de Compañías en la Provincia. La ciudad es sede del 39% de las 1000 compañías más importantes del Ecuador.

¹ Datos revista Vistazo mes de Octubre 2006

De acuerdo al gráfico se puede notar que la mayoría de los usuarios (40%) optaron por nuestra empresa por medio de la empresa que laboraban, esto demuestra el rápido crecimiento que han tenido los contratos corporativos, y el amplio mercado que tiene la empresa por abarcar.

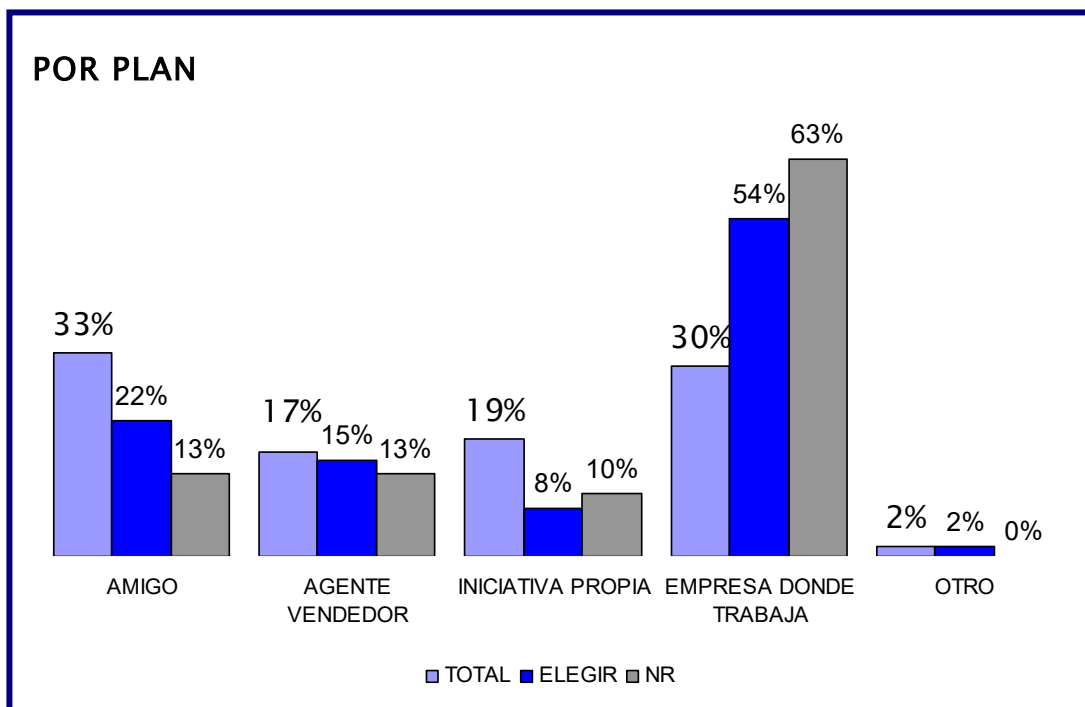
Otro dato interesante que se pudo notar es que el 29% de los usuarios optaron por el servicio de la empresa debido a que un familiar o amigo se los recomendó, ya que al ser el servicio de medicina prepagada una elección que debe ser analizada antes de tomar una decisión final, la opinión de alguien en quien se confía tiene mucho peso.

FIGURA 1.14 MEDIO DE AFILIACIÓN POR GÉNERO



Elaborado por: Las Autoras

FIGURA 1.14.1 MEDIO DE AFILIACIÓN POR PLAN



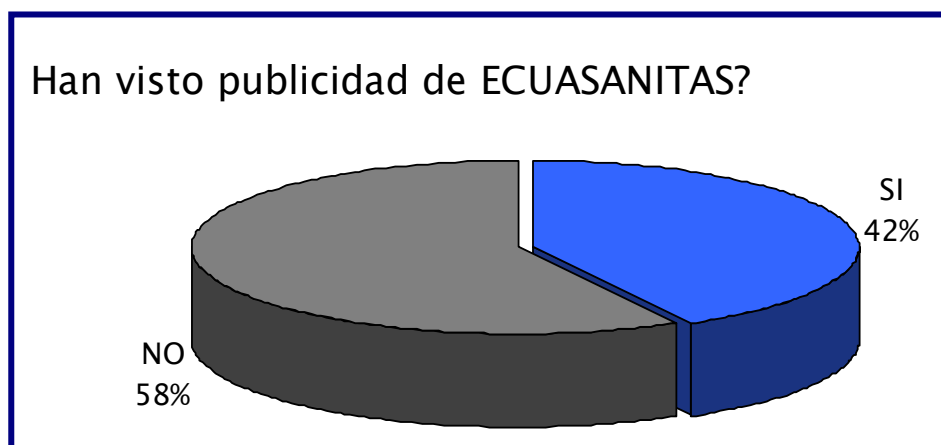
Elaborado por: Las Autoras

Las gráficas demuestran que es justamente cuando los clientes se afilian por medio de su empresa (63%) en donde existe el mayor porcentaje de desconocimiento al plan que pertenecen, esto debe ser tratado a tiempo ya que al ser uno de nuestros objetivos el crear posicionamiento de la marca el cliente debe conocer el servicio que adquiere para poder llegar a apreciarlo.

También se puede notar que por lo general los hombres escogen el servicio de medicina pre-pagada por medio de la empresa donde laboran (46%), o por medio de una amigo a familiar (31%), mientras que las mujeres optan por el servicio por

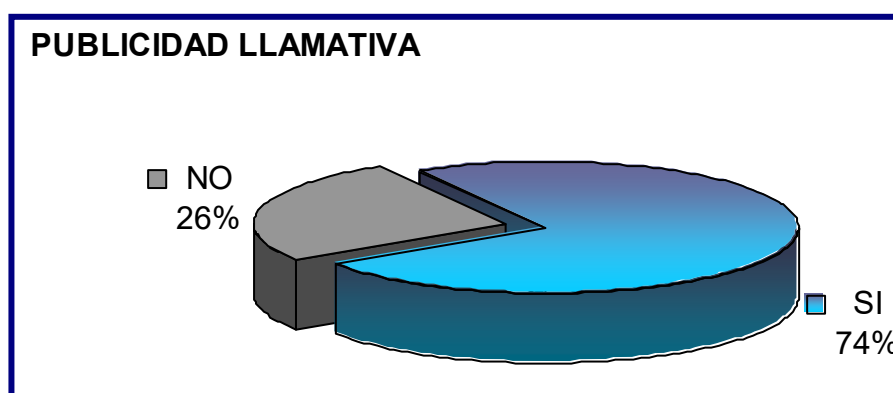
iniciativa propia (18%) o por medio de una agente vendedor (17%), ya que ellas al estar pendientes de la familia sienten la necesidad de asegurar su bienestar.

FIGURA 1.15 PUBLICIDAD



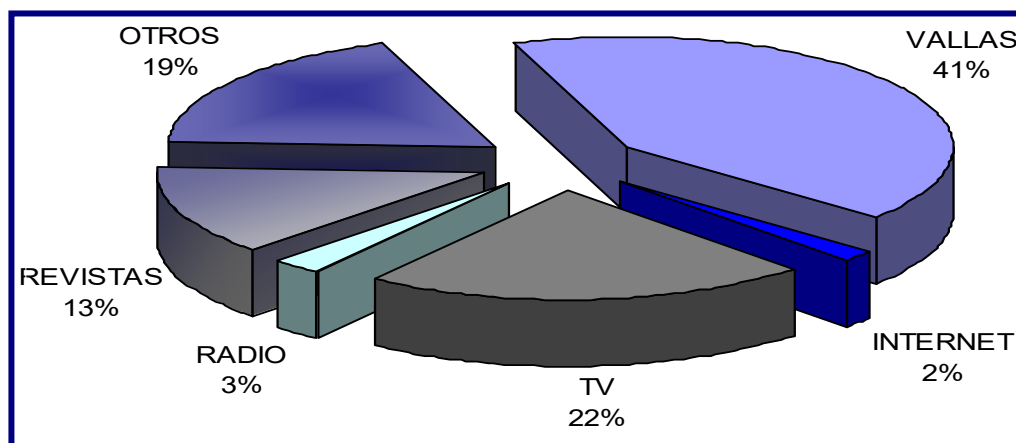
Elaborado por: Las Autoras

Una de los medios que se utilizó para conocer si la empresa era reconocida fue preguntarle a los usuarios si habían visto publicidad de la misma, pero un 58% esto es 157 encuestados respondieron que no, y los 113 que respondieron si a la pregunta consideraron llamativa a la publicidad.



Elaborado por: Las Autoras

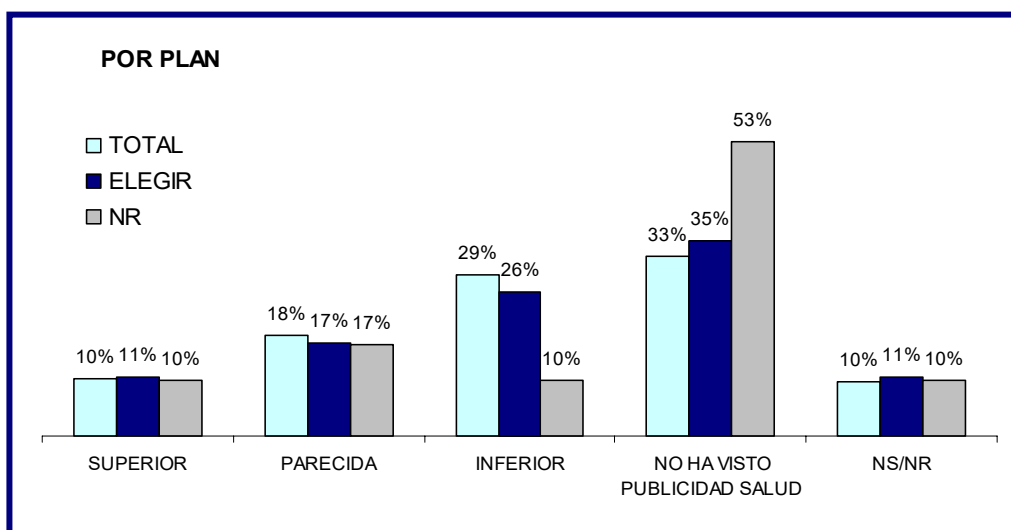
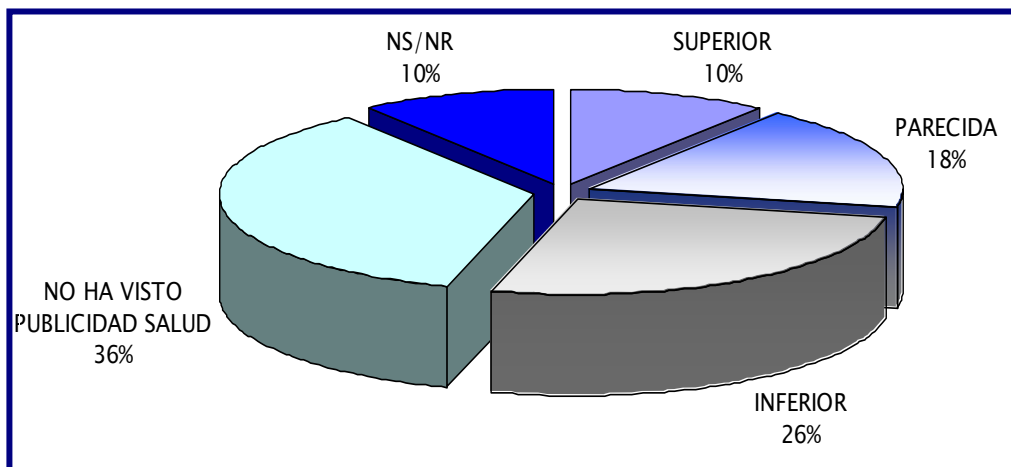
Muestra= 113

FIGURA 1.16 TOP OF MIND PUBLICIDAD

Elaborado por: Las Autoras

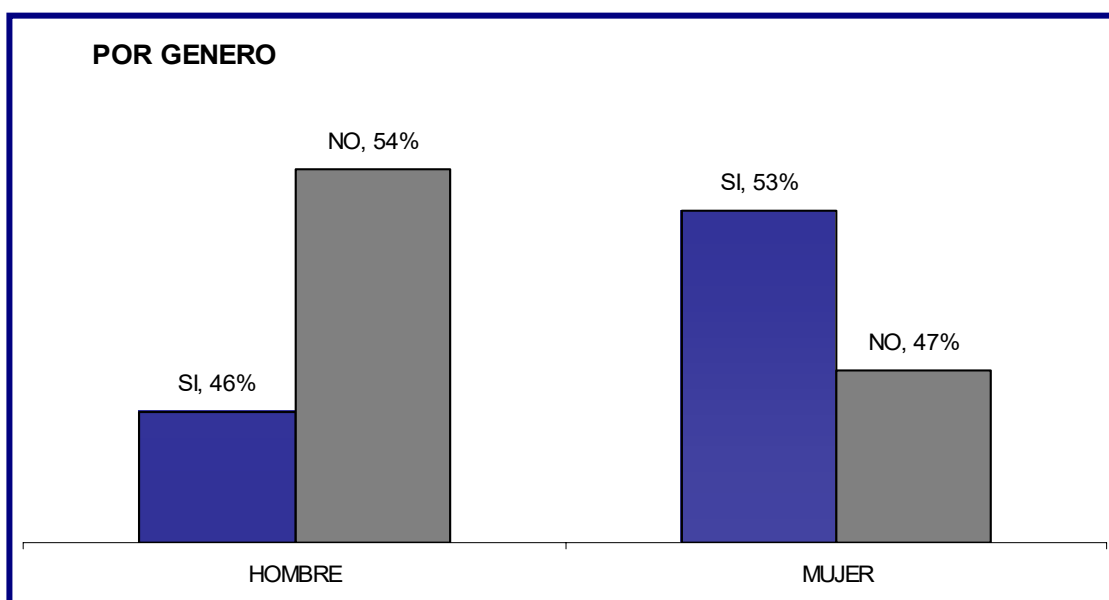
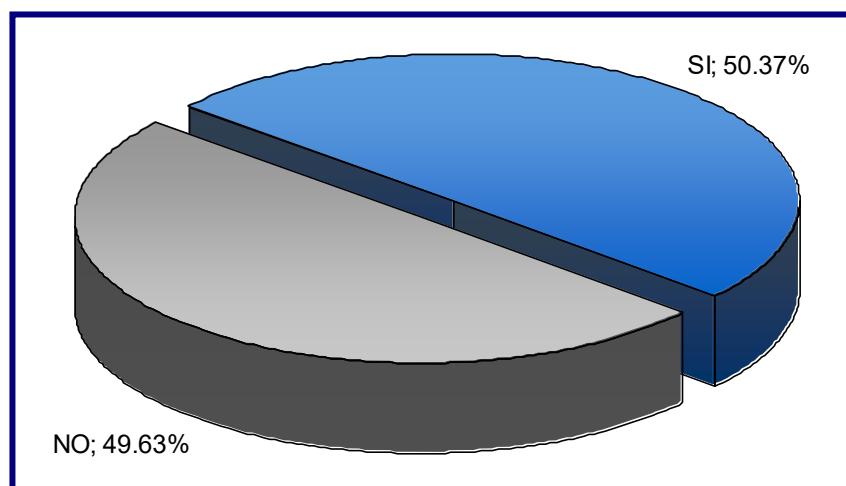
A pesar que un 74% de las personas que contestaron que si habían visto o escuchado publicidad de ECUASANITAS, se pudo notar que confundían la publicidad que realizan otras empresas de medicina pre-pagada con la nuestra, ya que al preguntárseles por que medios habían visto la publicidad un 22% afirmó la televisión, 3% radio, cuando en realidad ECUASANITAS no tiene publicidad por este tipo de medios, comprobándose una vez más la falta de reconocimiento hacia la marca.

FIGURA 1.17 PUBLICIDAD ECUASANITAS vs. SALUD



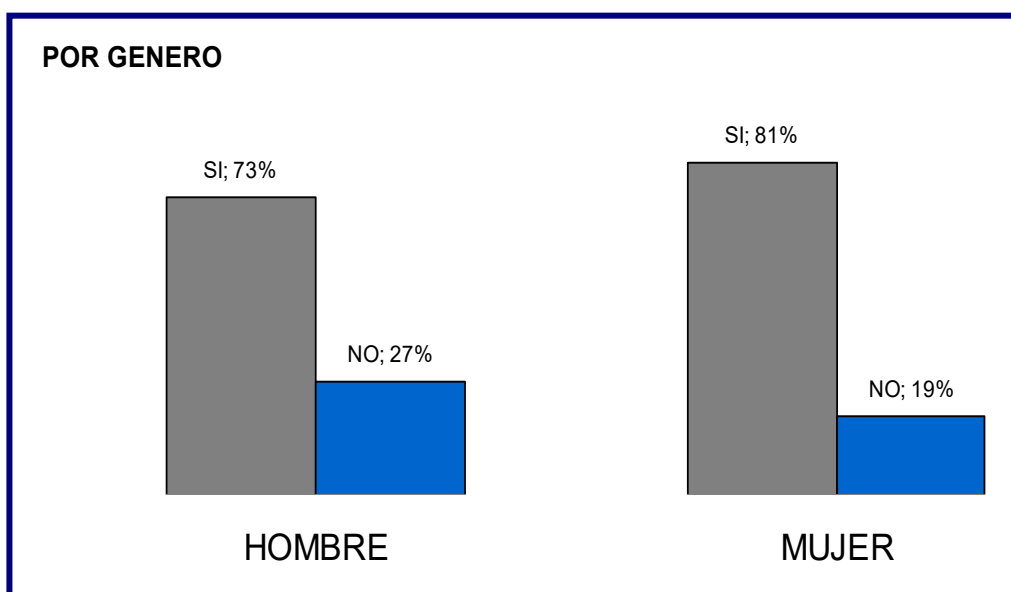
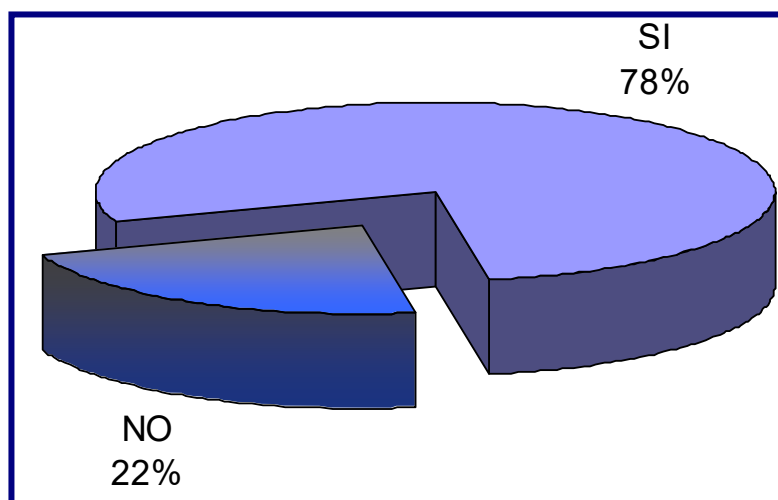
Elaborado por: Las Autoras

Se puede observar que la mayoría de los clientes no ha visto publicidad, y los que la han visto el 26%, la consideran inferior a la de SALUD S.A., un 18% considera la publicidad de la empresa parecida a la de la empresa de la competencia.

FIGURA 1.18 COMENTARIO NEGATIVO DE ECUASANITAS

Elaborado por: Las Autoras

- ✓ Falta de información al cliente. (14%)
- ✓ Demoras en procesos y reembolsos. (23%)
- ✓ Mala atención a los usuarios de ECUASANITAS por parte de los médicos afiliados (36%)
- ✓ Los Laboratorios no tienen tecnología de punta. (5%)
- ✓ Otros. (5%)

FIGURA 1.19 POLICLÍNICOS UBICADOS EN SECTORES CONVENIENTES

Elaborado por: Las Autoras

1.4 SUGERENCIAS DE LOS AFILIADOS

Entre las principales tenemos:

- ✓ Mejorar el servicio al cliente y agilizar los procesos en todas las áreas, incluso en los reembolsos. (39%)
- ✓ Crear más policlínicos, clínicas que atiendan las 24 horas con médicos especialistas reconocidos. (47%)
- ✓ Centro de Información e incrementar inversiones en publicidad. (9%)
- ✓ Otros: Principalmente Precios. (4%)

CAPÍTULO II

PLAN DE MARKETING

2. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

En este capítulo procederemos a diseñar estrategias para incrementar las ventas de seguros a los dos planes médicos que ofrece la empresa; basados en las conclusiones de la investigación de mercado detalladas en el capítulo anterior y un análisis minucioso de la Situación General de la empresa

2.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.

Hoy, Ecuasanitas S.A. es una compañía sólida que se ha posicionado como pionera en el Ecuador en el servicio medicina prepagada, siendo una compañía en pleno crecimiento que cuenta en la actualidad con gran cantidad de centros médicos y

policlínicos alrededor del Ecuador. A pesar de su posición de pionero y por su continuo incremento en ventas, el número de clientes caídos es alto.

2.1.1. ANÁLISIS DE MERCADO

En Ecuador, el número de afiliados a los servicios de medicina prepagada bordea los 600 mil, frente a una población de 12 millones. Con base en esa estimación, no más del 5% de los ecuatorianos opta por esta modalidad.

¿Las razones? Una de las más probables es que la falta de un marco regulatorio durante las dos primeras décadas de funcionamiento de este servicio hizo de ésta una cancha sin reglas de juego claras.

En 1.998, cuando ocho organizaciones se disputaban el mercado de la medicina prepagada, el Gobierno emitió la Ley que Regula el Funcionamiento de las Empresas Privadas de Salud y Medicina Prepagada, en un intento por establecer parámetros de control y de garantías para los usuarios.

El dinamismo del mercado hacía pensar en un "boom" del sector, como una alternativa frente a la crisis generalizada de los hospitales públicos, entre los que se incluyen los hospitales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Estudios privados efectuados hacia fines de 1998 determinaban que el número de afiliados a los servicios de medicina prepagada crecía a una tasa promedio de 5% anual, en las principales ciudades del país: Quito y Guayaquil.

Esa dinámica continúa, pese a que no se puede afirmar que la medicina prepagada sea una elección masiva para los ecuatorianos. Pero la preferencia por este servicio está en aumento. Mientras más se agudiza la crisis económica, más personas buscan proteger su salud y descubren que la medicina prepagada es una inversión.

A este criterio podría sumarse el hecho de que la pérdida de confianza en el sistema financiero –por el congelamiento de unos 3000 millones de dólares en marzo de 1999- obligó a muchos depositantes a reorientar sus recursos hacia sectores menos frágiles, y la medicina prepagada podría ser una opción.

La Ley no distingue entre medicina prepagada y servicios de salud, de modo que ambas prestaciones se combinan en la práctica en el país, según un estudio elaborado por la Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios (TECU) en 1999.

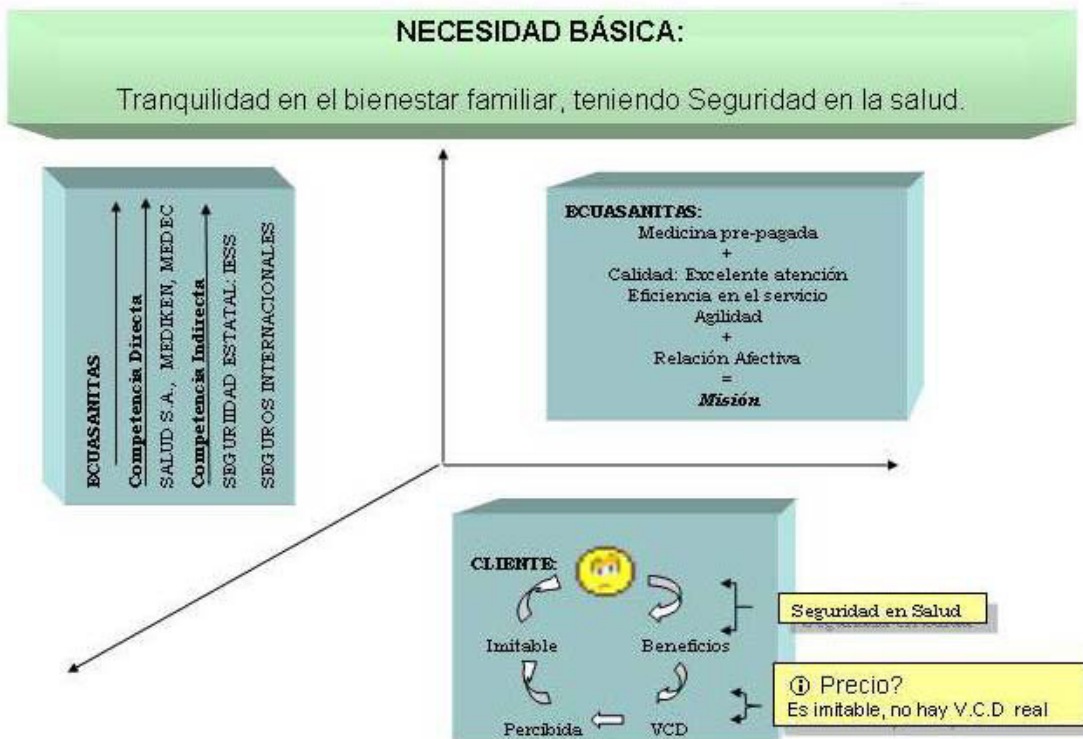
El concepto de seguro es el de indemnización o reembolso, que no es igual al pago por adelantado, y la mayoría de empresas de medicina prepagada practica el reembolso, explica un experto en este tema. ¹

¹ Documental Internet

La organización que más se acerca al concepto de medicina prepagada es Ecuasanitas, la más antigua del Ecuador, por cuanto ofrece el plan ("Plan Total") que opera mediante un sistema de "cheques" canjeables por consultas médicas, exámenes médicos, cirugías emergentes o programadas. Estos "cheques" son únicamente aceptados por la red de especialistas y centros médicos asociados a Ecuasanitas. El número de especialistas llega aproximadamente 1600 a escala nacional.

Ecuasanitas se orienta hacia un nicho de mercado de clase media. En cambio, Salud y Humana apelan a un target de clase media y media alta. En cuanto a precios, en general estos varían dependiendo de la edad y aún del sexo del afiliado. "No es lo mismo un niño de hasta dos años que requiere chequeos médicos permanentes o una mujer en edad fértil que puede gestar en cualquier momento que un hombre de 30 años", explica otro de los ejecutivos en este ramo. Pero un promedio estimado bordea los 20 dólares por persona y por mes.

TABLA 2.1. ANÁLISIS MACRO SEGMENTO MISIÓN



Elaborado por: Las Autoras

2.1.2. ANÁLISIS MACRO SEGMENTO MISIÓN

Mediante este análisis descubriremos cual es el papel de la empresa y la situación del producto, es decir el servicio de Ecuasanitas, frente a su cliente y frente a su mercado.

La Tabla 2.1. nos muestra en resumen el servicio que brinda Ecuasanitas en forma real. A continuación lo detallaremos:

2.1.2.1 NECESIDAD BÁSICA

El servicio de medicina prepagada cubre la necesidad de sentirte tranquilo en momentos de cualquier eventualidad, la persona que opta por contratar un seguro médico, lo que busca es la certeza de que le puedan atender en cualquier momento y bajo cualquier situación si su salud se ve afectada. Otro grupo busca un lugar donde existan médicos de calidad donde puedan hacer atender periódicamente a sus hijos. Todos se encaminan a la tranquilidad y a la despreocupación en el ámbito de salud sea para el afiliado y/o para su familia. Resumimos esta necesidad básica en una sola frase ¿Qué es lo que busca nuestro cliente?:

Tranquilidad en el bienestar familiar, teniendo Seguridad en la salud.

2.1.2.2 MISIÓN

Ser una empresa de medicina pre-pagada dedicada a otorgar tranquilidad en el bienestar familiar al proteger la salud de nuestros clientes con eficiencia y atención médica de calidad.

2.1.2.3 VISIÓN

“Llegar a ser líder en atención médica de calidad a través del compromiso de su gente y la excelencia en el servicio.”

2.1.2.4 MACROSEGMENTACIÓN

TABLA 2.2 MACROSEGMENTACIÓN

MISIÓN: ECUASANITAS es una empresa de medicina pre-pagada dedicada a otorgar tranquilidad en el bienestar familiar al proteger la salud de sus clientes con eficiencia y atención medica de calidad.		
NECESIDADES - SOLUCIONES	Tranquilidad en el bienestar familiar, teniendo Seguridad en la Salud	
TECNOLOGÍAS USADAS	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad Estatal • Seguridad Privada: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguros Locales ✓ Seguros Internac. 	Todos las posibles tecnologías que pueden satisfacer la misma necesidad que satisface nuestra empresa
MERCADOS – SEGMENTOS	Seg. Estatal: Clase Baja Seg. Privada: Media, Alta Seg. Internacional: Alta	El segmento de mercado objetivo son las familias de clase media con ingresos estables con edades comprendidas de 25 a 45 años.
FACTORES CLAVES	TECNOLOGÍA	MERCADOS
FACTORES CONTROLADOS	Seguridad Estatal: IESS Seguridad Privada	El Estado prácticamente obliga a tomarlo. Los planes de servicio al Cliente
FACTORES NO CONTROLADOS	Incremento de la competencia.	Los Seguros Internacionales pueden dirigir sus planes a nuestro mercado objetivo

Elaborado por: Las Autoras

Identificamos el servicio que ofrecemos y la necesidad a cubrir con el mismo. La tecnología son los medios por los que los clientes pueden satisfacer la misma necesidad. Luego resaltamos cual es la necesidad que cubre Ecuasanitas. Por último tenemos que descubrir quienes son nuestros consumidores en general; bajo el método de observación en los policlínicos nuestros clientes son los adultos, los jóvenes y los niños.

Funciones o Necesidades: Servicio médico – Seguridad en la Salud

Tecnología: Seguros de Medicina Pre-Pagada

Consumidores: Adultos, Jóvenes, Niños

Los consumidores son todas las personas pero los compradores son los padres y madres de familia, con ingresos estables.

2.1.2.5 GRUPO OBJETIVO

En el libro de Kotler “Los 10 pecados capitales del Marketing” expone como segundo pecado el que “la empresa no conozca a su cliente objetivo”. Toda empresa tiene que investigar, analizar, observar y definir quién es en sí la persona a la que le vamos a vender un producto, y en nuestro caso quién optará por afiliarse a nuestros planes.

En primer lugar tomamos como base el consumidor guayaquileño a quien nos estamos enfocando. Luego analizamos sus características económicas y sociales. Finalmente descubrimos que es lo que busca de una empresa de servicio de medicina.

QUIÉN ES NUESTRO CLIENTE?

El producto está dirigido a aquellas familias Guayaquileñas con ingresos estables de estrato medio: típico, bajo y alto que buscan un buen servicio médico, ágil y seguro, de calidad y que desean obtener tranquilidad ante cualquier eventualidad en la salud.

2.1.2.6 MULTI-TARGET

Es necesario dividir el grupo objetivo en dos subgrupos ya que la empresa cuenta con dos planes que ofrecen el mismo servicio pero con diferentes características.

Tenemos dos Grupos objetivos que se dividen de acuerdo a los dos planes que tenemos:

El Plan Elegir enfocado más a Contratos Corporativos

El Plan Total enfocado más a Contratos Individuales

Los Contratos Corporativos son los que se hacen con instituciones o empresas de un gran número de afiliados. La tendencia de la elección del plan de las personas que se

afilian por medio de su empresa es hacia PLAN ELEGIR, ya que al ser un contrato colectivo los costos de contratar el servicio disminuye a diferencia de tomarlo individualmente, así el precio es más bajo y los beneficios mayores que los que ofrece el otro plan para él y para su familia.

Los Contratos Individuales son lo que se hacen a las personas en general. En la mayoría de los casos el contrato se lo ofrece un ejecutivo de ventas. La tendencia a la elección de este tipo de contrato se inclina más hacia el PLAN TOTAL. La razón principal es que a diferencia del Plan Elegir este individualmente ofrece menor precio. Adicionalmente, los ejecutivos de ventas lo promocionan más en el momento de cerrar la venta.

PLAN ELEGIR (target)

Familias de Clase Media y Media Alta con ingresos estables cuyos integrantes tengan una edad comprendida entre 25 y 45 años.

PLAN TOTAL (target)

Familias de Clase Media y Media Baja con ingresos estables con integrantes de edad comprendida entre 25 y 45 años.

En la siguiente Tabla resaltamos cómo está posicionado Ecuasanitas actualmente y cuáles son las características especiales que le otorgan un “VALOR” al servicio.

TABLA 2.3. DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO Y PROPOSICIÓN DE VALOR.

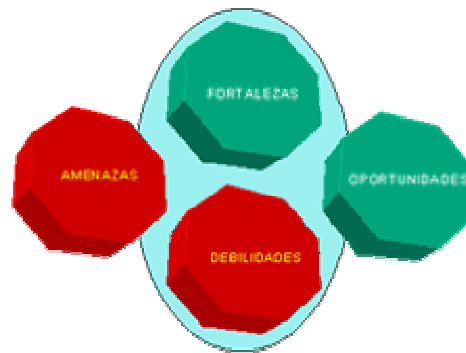
El cual debería ser:

DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO Y PROPOSICIÓN DE VALOR	
ECUASANITAS	
<p>DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO</p> <p>Para las familias guayaquileñas de estrato medio, ECUASANITAS es una empresa de medicina pre-pagada; reconocida por brindar un buen servicio, seguro, cómodo y rápido en el momento de una eventualidad, al mejor precio</p>	<p style="text-align: center;">PROPOSICIÓN DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado Objetivo: Familias guayaquileñas de estrato típico medio, Medio Bajo, Medio Alto. • Beneficios Ofrecidos: Seguridad de tener un seguro serio y un servicio ágil, cómodo con un alto valor • Precio en promedio del 10% al 30% más bajo del mercado en comparación a la competencia directa. (SALUD SA.)

Elaborado por: Las Autoras

2.1.3 ANÁLISIS FODA

La herramienta más importante al momento de tomar decisiones sobre nuestra empresa siempre va a ser el análisis FODA. A continuación se enumeran todas las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que enfrenta Ecuasanitas actualmente. Y más adelante se explicará cada una de ellas detalladamente.



OPORTUNIDADES

- 🌿 Mercado en continuo Crecimiento
- 🌿 Desarrollar planes a un segmento medio alto Ej. Plan Elegir que satisface un segmento de mercado medio alto ha tenido buena aceptación.

FORTALEZAS

- 🌿 Infraestructura propia
- 🌿 Tiempo en el mercado
- 🌿 Precio
- 🌿 Empresa sólida financieramente
- 🌿 Plan total único en su tipo : No discrimina atención en clínicas

DEBILIDADES

- ❖ Falla en la comunicación al cliente final.
- ❖ Problema de Branding
- ❖ Poca fidelidad de clientes
- ❖ En la Investigación de mercado se muestran datos desalentadores en cuanto a la satisfacción del cliente por el servicio
- ❖ Clientes se quejan del servicio de los médicos afiliados.
- ❖ Los clientes se quejan de que la empresa carece de un sistema informático ágil.

AMENAZAS

- ❖ Desplazamiento provocado por la competencia
- ❖ IESS (Estado)
- ❖ No existe diferenciación con la competencia

2.1.3.1. FODA EXPLICADO

2.1.3.1.1. FORTALEZAS

INFRAESTRUCTURA PROPIA

La empresa tiene tres policlínicos propios en la ciudad de Guayaquil los cuales dan facilidades a que los usuarios que se atienden en los mismos, no generen muchos egresos a la empresa, y esto ayuda al fortalecimiento financiero.

TIEMPO EN EL MERCADO

La empresa es pionera y tiene 28 años en el mercado, por la experiencia que tiene conoce como se maneja todo lo relacionado con lo de medicina prepagada y no será un novato en la toma de decisiones.

PRECIO

Los precios de los distintos planes son competitivos, son los más bajos del mercado y esta ventaja puede ayudar a que la empresa se mantenga fuerte mientras se toman las medidas correctivas.

EMPRESA SÓLIDA FINANCIERAMENTE:

Gracias a la propia infraestructura ayuda a reducir costos. La empresa se encuentra entre las 500 más rentables del país. Ver Anexo 2.1.

PLAN TOTAL ÚNICO EN SU TIPO

Este plan por sus características lo hace único en el mercado, no discrimina la atención en las clínicas, los usuarios pueden hacerse atender en cualquiera de las clínicas o médicos afiliados que constan en el cuadro médico que ofrece el servicio, a

diferencia de las otras empresas que ofrecen el servicio de medicina pre-pagada, es por eso que se consideran líderes en la venta de planes individuales.

2.1.3.1.2. OPORTUNIDADES

MERCADO EN CONTINUO CRECIMIENTO

Pese a que no se puede afirmar que la medicina pre-pagada sea una elección masiva para los ecuatorianos, la preferencia en este servicio va en aumento, lo cual se podría aprovechar para ofertar algún tipo de plan que satisfaga algún segmento que no se lo haya tomado en cuenta.

DESARROLLAR PLANES DIRIGIDOS AL SEGMENTO MEDIO ALTO EJ.: PLAN ELEGIR SATISFACE UN SEGMENTO DE MERCADO

El Plan Elegir que ofrece la empresa que ha tenido muy buena acogida en planes corporativos debido a que tiene una alta aceptación en el mercado actualmente. En menos de tres años ha tenido un elevado crecimiento.

2.1.3.1.3. DEBILIDADES

FALLA EN LA COMUNICACIÓN AL CLIENTE FINAL

En la investigación de mercado se muestra que un significativo porcentaje de encuestados no ha visto publicidad de la empresa, no conoce con seguridad como utilizar el servicio, un 11% ni siquiera conoce en que plan está afiliado.

EL CLIENTE SE QUEJA DEL SERVICIO EN UN ALTO PORCENTAJE

Los distintos trámites a realizar para poder obtener algún tipo de servicio generan mucha insatisfacción por el elevado tiempo de espera y lo engorroso de los trámites para acceder al servicio, los usuarios desearían que por el valor que pagan mínimo esperan recibir un servicio más ágil. El inadecuado servicio al cliente se refleja en la actitud de algunos empleados.

CLIENTES SE QUEJAN DEL SERVICIOS DE LOS MÉDICOS AFILIADOS

Los clientes tienen la idea que los médicos afiliados también están prestando su servicio a la competencia y prefieren atenderlos a ellos antes que a los clientes de Ecuasanitas.

POCA FIDELIDAD DE CLIENTES

La empresa tiene 28 años en el mercado pero la investigación de mercado realizada muestra que la 61% de clientes están afiliados a Ecuasanitas entre cero y cuatro años, por lo tanto esto muestra la poca fidelidad de sus usuarios al sistema.

PLATAFORMA INFORMÁTICA

El sistema informático es obsoleto tiene mas de dos décadas, lo cual da como resultado la lentitud de distintos procesos para poder atender a los clientes.

PROBLEMA DE BRANDING

No hay una palabra en la mente del afiliado que defina a la Empresa, La marca Ecuasanitas no dice nada en específico a los clientes actuales que lo diferencie en el mercado.

2.1.3.1.4. AMENAZAS

DESPLAZAMIENTO DE LA COMPETENCIA POR NO TENER UNA VENTAJA COMPETITIVA DIFERENCIADA A LARGO PLAZO

Como el tamaño del mercado aún no está plenamente definido y este está en continuo crecimiento, lo cual permite que entren varios competidores y que los actuales se fortalezcan de acuerdo a sus estrategias. Salud S.A. en tan solo 13 años ha desplazado a la empresa a segundo lugar.

IESS (ESTADO)

El seguro social podría fortalecerse por gestión de los gobiernos de turno y mejorar su servicio lo cual afectaría de sobremanera al mercado de medicina prepagada, ya que es implícito que daría lo mismos servicios y a menor precio

NO EXISTE DIFERENCIACIÓN CON LA COMPETENCIA

No existe ninguna característica que marque una diferencia en la mente de los consumidores actuales y potenciales, para ellos es un servicio más de medicina prepagada sin ninguna declaración de valor.

GLOBALIZACIÓN

Esto permitirá el ingreso de nuevos competidores internacionales los cuales serían económicamente más sólidos y traerá una competencia a la cual Ecuasanitas debería estar preparada.

NO HAY UN POSICIONAMIENTO DEFINIDO EN LA MENTE DE SUS AFILIADOS

Las distintas opiniones recavadas en la investigación de mercado muestran que no hay una palabra que defina correctamente la que la empresa significa para los usuarios, como ellos la tienen posicionadas.

2.1.4 VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE (VCS)

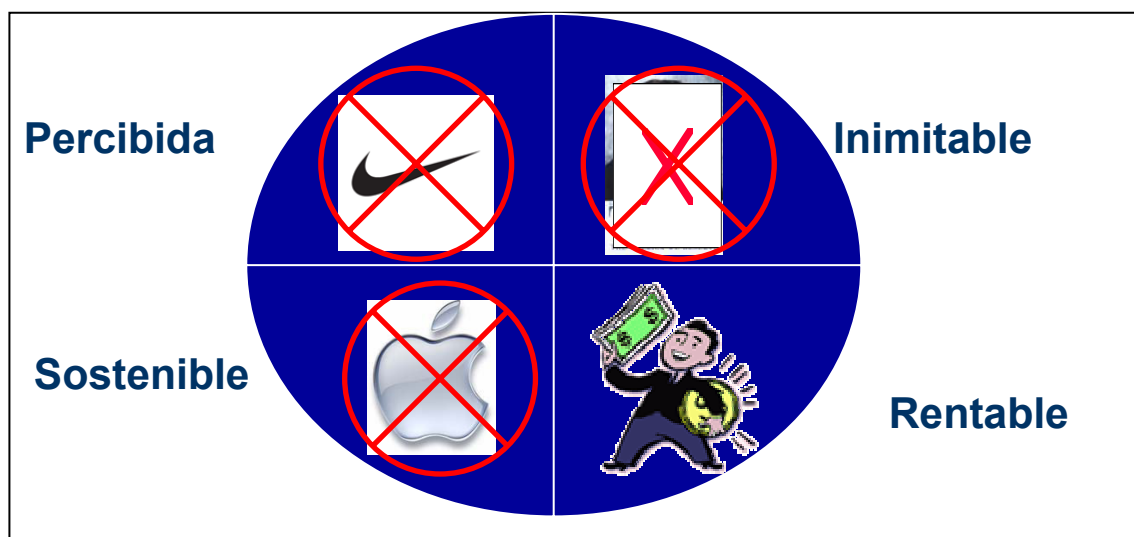
La VCS es lo que todo producto o servicio debe de tener para que tenga éxito en cualquier mercado, ya que este será el elemento diferenciador en el momento de escoger al servicio.

En el caso Ecuasanitas el servicio debe tener un elemento que sea inimitable es decir para el consumidor ningún servicio de la competencia le podría suplir ese elemento y eso en Ecuasanitas no se da.

Este elemento en el servicio debe ser percibido, es decir, que en cualquier lugar donde el consumidor vaya reconozca con solo ver el símbolo, la marca o incluso el nombre sepa de que se esta hablando y eso en Ecuasanitas no se da al 100%. Debe de ser sostenible, en el caso de Ecuasanitas es una empresa de muchos años en el país, pero la cuota del mercado para este tipo de servicio crece cada día más y su competidor Salud no permite que su marca sea Sostenible.

Y por último el servicio debe ser rentable, los índice de ventas de la empresa son altos y de todas formas la mayor ventaja que tiene la empresa es que es muy Rentable.

TABLA 2.4 VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.



Elaborado por: Las Autoras

Actualmente ECUASANITAS, no cuenta con una VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE en el largo plazo, su mejor ventaja se basa en el precio y esto no es

una base real, ya que es algo que aunque percibido por el cliente puede ser imitado por la competencia potencial.

2.1.4.1. FUENTE DE VENTAJA

PRECIO

El precio de los servicios que brindan son muy competitivos, y esto lo puede hacer ya que constan con una infraestructura propia lo cual reduce sus diferentes gastos

MÁS USUARIOS EN PLANES INDIVIDUALES

El principal competidor se ha concentrado en llegar a los planes empresariales y Ecuasanitas desde sus comienzos solo había manejado planes individuales, lo que da como resultado que sean más fuertes en este tipo de planes.

DRIVER

Un driver es un motivador de compra, es en sí que es lo que hace que el usuario prefiera Ecuasanitas a cualquier otro servicio de la competencia. Lo detallamos a continuación:

Tranquilidad familiar frente a cualquier eventualidad que afecte a la salud al precio más conveniente.

2.1.4.2. ANÁLISIS INTERNO-COMPETITIVIDAD DE EMPRESA

Resumimos en la Tabla 2.5 la calificación de las fuentes de ventajas de Ecuasanitas, de manera interna y frente a su competencia. El diagnóstico que le daremos como resultado de la investigación será Alto, Medio o Bajo.

TABLA 2.5. ANÁLISIS INTERNO- COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

FUENTES	DIAGNÓSTICO COMPETITIVO
▪ MIX MARKETING	
➤ PRODUCTO	BAJA
➤ PRECIO	ALTA
➤ PLAZA	BAJA
➤ PROMOCIÓN	BAJA
➤ PERSONAS	MEDIA
➤ PROCESOS	BAJA
▪ GESTIÓN MARKETING	
➤ POSICIONAMIENTO	BAJA
➤ VCD	BAJA
➤ PLANES A L/P	BAJA
DRIVER	BAJA
POSICIONES	
▪ NOTORIEDAD	BAJA
▪ PREFERENCIA	MEDIA
▪ FIDELIZACIÓN	BAJA
▪ RESULTADOS \$	MEDIA

Elaborado por: Las Autoras

El Producto: El servicio de Ecuasanitas tiene un diagnóstico bajo, las personas en si consideran que es un mal servicio, que es lento, gran cantidad de trámites engorrosos.

Precio: Esta es la mayor ventaja en especial a lo que refiere el plan total, es el precio más baja en el mercado de la medicina prepagada. Por eso le otorgamos una calificación alta.

Plaza: Los policlínicos son lugares que quedaron pequeños ante la gran cantidad de afiliados que acuden día a día. En este punto también tomamos en cuenta la Distribución del servicio. Salud entro al mercado conociendo el punto débil de Ecuasanitas; los puntos de distribución ataco directo a los contratos corporativos ofreciendo interesantes convenios. Actualmente la empresa despertó tarde frente a esta situación, pero sigue siendo un punto que debe fortalecer.

Promoción: La publicidad de Ecuasanitas es baja, dos vallas y algunos avisos en revistas es una promoción casi nula.

Personas: El servicio al cliente de los ejecutivos de Ecuasanitas es mal visto y el personal médico aunque no es considerado malo tampoco tiene una percepción de excelencia.

Procesos: El proceso para ser atendido en los policlínicos es en resumen el mayor problema que enfrenta la empresa. El cliente se queja del Papeleo y las demoras en ser atendido.

Posicionamiento: Como nos referimos en el capítulo anterior, el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor es mala, porque lo identifica como un servicio de salud algo que nos da una característica especial frente a los otros servicios.

VCD: La ventaja competitiva diferenciada es el precio, y esta ventaja es débil porque cualquier competidor baja el precio y atrae parte del mercado.

Planes a L/P: Los directivos de la empresa no tienen planes a largo plazo, su alta rentabilidad actual les es placentera y este es el principal razón por la que han ido perdiendo clientes.

Driver: el motivador no es suficientemente fuerte. Es muy parecido a la VCD

Notoriedad: Tiene baja notoriedad frente a las otras marcas, incluso en el top of mind de nuestra investigación de mercado Salud S.A. es mucho más reconocida.

Preferencia: Sin embargo, gran parte sigue teniendo a Ecuasanitas como uno de los preferidos en este tipo de mercado.

Fidelización: Los clientes no son fieles a la empresa, existe alto índices de contratos caídos, es decir, gente que desertó del servicio.

RESULTADOS USS: El nivel de ventas se mantiene, pero es bajo en relación al que una empresa como Ecuasanitas debería obtener. Es una empresa que debe explotar sus fortalezas aun mucho más y volverse a posicionar como líder en el mercado.

2.1.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A continuación observemos en una Tabla resumen del análisis de la competencia:

TABLA 2.6. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

TIPO DE COMPETIDORES	QUIENES	¿POR QUE?
DIRECTA	SALUD	Ofrece el mismo servicio
POTENCIAL		
	IESS	Seguro Obligatorio
	MEDEC	Grupo Médicos servicio personalizado
PRODUCTO SUSTITUTOS	CLÍNICAS PRIVADAS	Pueden crear su propio seguro
	Seguros Internacionales	Pueden crear un seguro para el mismo segmento medio, medio bajo
PROVEEDORES	Clínicas Afiliadas	Pueden crear su propio seguro

Elaborador por: Las Autoras

2.1.5.1. COMPETENCIA DIRECTA

2.1.5.1.1 SALUD S. A



Es una empresa de medicina prepagada que nació en 1993, ofreciendo una propuesta de asistencia médica. En solo 13 años en el mercado de la medicina prepagada a llegado a ser el principal competidor para ECUASANITAS que tiene 28 años de trayectoria, obteniendo una participación de mercado del 34.41% a nivel nacional.

Su estrategia básica desde sus inicios fue ingresar al mercado de forma masiva a apropiarse de un segmento de mercado desatendido y no cubierto en nuestro país como lo son los planes corporativos.

Sus planes están dirigidos al segmento Medio, Medio Alto, Alto y sus productos se ofertan en un rango entre \$45 y \$120 en lo que se refiere a planes individuales, adicionalmente también comercializan planes familiares. Es por esta razón que se encuentra posicionado en la mente de los posibles y actuales consumidores, dándose a conocer con una publicidad agresiva en los diferentes medios de comunicación tales como: revistas, televisión, periódicos, vallas, etc.

La asistencia personalizada de los asesores es otro pilar fundamental que utilizan para gestionar la labor de ventas y poder captar nuevos clientes individuales y corporativos.

Salud S.A. atiende a sus clientes a través de su call center mediante el cual se gestionan reembolsos, asistencia, información general y especializada, estos mismos servicios también se pueden acceder a través de su página Web. Las alianzas estratégicas con que cuenta con las diferentes clínicas y médicos hacen que los usuarios tengan varias opciones para que puedan satisfacer sus necesidades.

2.1.5.1.2 MEDEC S. A



Es una empresa fundada por un visionario grupo de médicos decididos a mejorar la calidad de los servicios de salud desde 1997. Cuenta con una participación en el mercado del 3.38% que junto con empresas como SaludCorp, Vida Sana, BMI entre otras compiten en mismo segmento de mercado de medicina prepagada.

Su principal estrategia es la de mantener una estrecha relación médico-paciente a fin de lograr una eficaz comunicación a fin de llegar a suplir las necesidades de sus

clientes de estrato alto brindando así una asistencia personalizada. Además de contar con un plan con cobertura a nivel internacional.

Su red de asistencia se maneja básicamente con cuadros médicos en Guayaquil, Quito y Manta estos servicios es a disposición de los usuarios a través de su página Web.

2.1.5.2. FUERZAS RIVALES

2.1.5.2.1. COMPETENCIA INDIRECTA

IESS

Dentro de las fuerzas rivales encontramos una posible amenaza a largo plazo, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social puede ser una fuerte competencia para las empresas de medicina prepagada si la reingeniería en el sistema de servicios de salud y atención al cliente se marcará de manera global y eficiente ofreciendo mejores beneficios a sus afiliados.

En este caso la mayoría de afiliados al IESS a través de sus contribuciones obligatorias no tendrían la necesidad de buscar atención fuera de los estándares ya cubiertos por la institución.

Evidentemente gozar de protección para la salud por medio del gobierno en los actuales momentos no ofrece ninguna tranquilidad a la población, sin embargo pensar que la reestructuración del IESS sea ejecutada pondría en riesgo el mercado de medicina prepagada.

2.1.5.2.2. SUSTITUTOS

2.1.5.2.2.1. CLÍNICAS PRIVADAS

En el corto plazo, tal como lo han hecho Mediken (Médicos Clínica Kennedy) y Medec (Grupo de médicos), las clínicas de prestigio de la Ciudad de Guayaquil pueden formar convenios de alianzas entre ellos y llegar a ocupar un lugar importante como competidores potenciales ante las empresas ya existentes de medicina prepagada ofreciendo beneficios para sus clientes.

2.1.5.2.2.2. CLÍNICAS AFILIADAS

Para el mercado de la medicina prepagada el mantener alianzas con las diferentes clínicas afiliadas es de vital importancia, debido a la necesidad de hospitalización de los clientes que así lo requieren; mucho más importante lo son para aquellas que no tienen infraestructura propia.

En el caso de desaparecer estas alianzas entre clínicas-seguros las empresas de medicina prepagada se verían obligadas a elevar su inversión en la construcción de clínicas propias, ante la posible amenaza de que las clínicas afiliadas creen sus propios seguros de medicina prepagada y las empresas de esta forma se vean afectadas ante este posible competidor a corto o largo plazo.

2.1.5.2.2.3. SEGUROS INTERNACIONALES

Los seguros internacionales teniendo en cuenta la rapidez, seriedad, tecnología y garantía con la que trabajan son un sustituto fuertemente posicionado ante las empresas de medicina prepagada.

Entre ellos podemos mencionar de manera breve a Nalic Life y Humana, los cuales están dirigidos al segmento Medio alto, por lo tanto no todos los usuarios tienen la oportunidad de gozar de un seguro internacional a precios bajos. Sin embargo muchos de los consumidores se esfuerzan por mantenerse dentro de un seguro internacional debido a la satisfacción y tranquilidad que sienten con la seguridad de sus contribuciones.

2.1.5.3. BARRERAS DE ENTRADA DEL SECTOR

Imagen de Marca

La confianza que se gana a través de la marca constituye un elemento fundamental ante los clientes. El argumento competitivo con la que se posiciona una marca en el mercado cuando se ha trabajado para beneficio de la comunidad es creada a través de una imagen que se proyecta y que se refuerza con altos gastos de marketing y ventas, Estrategias innovadoras.

Inversión de Capital

Para ingresar al mercado de la medicina prepagada es indispensable una alta inversión de capital, la solvencia económica con la que cuenta Ecuasanitas es sólida ante posibles nuevos competidores, siendo esta una gran fortaleza ante los demás.




Además si una empresa novata no se encuentra bien respaldada financieramente no podrá sostener los requerimientos de capital de trabajo que se necesitan cubrir los gastos en los que se incurre durante los primeros meses de funcionamiento.

Efecto de experiencia

Las empresas de medicina prepagada que actualmente se mantienen en el mercado llevan muchos años ofreciendo atención a los usuarios, de manera que Ecuasanitas que tiene 28 años de experiencia a constituido ser pionera en este tipo de mercado.

Para finalizar esta parte de nuestro proyecto resumiremos todo lo analizado hasta el momento:

TABLA 2.7. RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ECUASANITAS S.A.

PERO...			
ANÁLISIS DE MACROSEGMENTO-MISION		X	
ANÁLISIS DE RESULTADOS PREVIOS		X	
ANÁLISIS VIABILIDAD DE EMPRESA		X	
ANÁLISIS COMPETITIVIDAD DE EMPRESA		X	
ANÁLISIS DE ENTORNO COMPETITIVO		X	

Elaborado por: Las Autoras

Como vemos la situación de la empresa es dudosa, es hora de pensar en estrategias, de tomar decisiones para convertirla en el mejor servicio de Medicina Prepagada de esta ciudad.

2.2. DIRECTRICES DE LA EMPRESA

Estas son las reglas o guías que tiene Ecuasanitas para desarrollar cada característica de mercadeo

2.2.1. DIRECTRICES ESTRATÉGICAS

- **POSICIONAMIENTO**

De acuerdo a las entrevistas realizadas a las altas directrices de Ecuasanitas Guayaquil, la empresa se encuentra entre las principales competidoras del mercado de Medicina Prepagada. Según su criterio los clientes prefieren a Ecuasanitas y se sienten satisfechos por la buena infraestructura que ofrecen sus policlínicos así como los precios económicos de los planes que brindan, lo cual la destaca frente a la competencia.

Se busca medir la satisfacción del cliente tratando de mejorar los procesos administrativos, esto se lo realiza gracias a que la empresa le interesa saber lo que su cliente piensa y esta realizando encuestas una vez al año desde hace 2 años.

- **RENTABILIDAD**

La empresa observa que el mercado de la medicina prepagada es muy rentable, y siente que la liquidez obtenida hasta la fecha es muy buena.

Actualmente se encuentra entre las primeras 500 empresas principales del Ecuador, tiene un nivel de endeudamiento del 0% lo que indica que su rentabilidad a sido positiva.

- **ESTÁNDARES DE CALIDAD**

La empresa desea estar acorde a la normas de calidad existen a nivel mundial y por tanto desde el año pasado se iniciaron los trámites para obtener la certificación para la norma ISO 9001: 2000

2.2.2. DIRECTRICES OPERATIVAS

- ✓ **PRODUCTO**

Se busca que los productos actuales de la empresa tengan buena aceptación en el mercado lo cual nos da mayor posicionamiento frente a nuestros competidores. Esto se mide en el nivel de ventas mes a mes.

✓ **PRECIO**

Se tiene mucho cuidado en este aspecto y se analiza los productos y los precios de la competencia para poder implementarlos en nuestros planes y productos, esto se realiza monitoreando mensualmente los precios de la competencia.

✓ **PLAZA**

La empresa se preocupa por dar facilidades a sus clientes, eso por esto que se tienen policlínicos en lugares estratégicos. Dependiendo de la demanda de usuarios se evalúan proyectos para implementar nuevos policlínicos.

✓ **PUBLICIDAD**

Esta tarea esta a cargo del departamento de Marketing de la empresa el cual se encuentra en Quito, este se preocupa por los tipos de anuncios en los distintos medios de comunicación, dando cierto énfasis en las vallas publicitarias.

2.3. ANÁLISIS HISTÓRICO

2.3.1. RESULTADOS DE AÑOS ANTERIORES.

- ✓ El presupuesto de ventas que tienen los asesores en Guayaquil, son elaborados en Quito, basándose en el nivel de ventas de años anteriores, los cuales se cumplen.
- ✓ El año pasado aumentaron la meta de ventas porque se pronosticó que el plan elegir iba a traer más ventas, lo cual fue real
- ✓ En cuanto al presupuesto de marketing, no tienen definido cuánto dinero asignan.
- ✓ Se definen los precios en comparación con la competencia.
- ✓ Los planes se diseñan en base a lo que el mercado demanda.

TABLA 2.8. RESULTADOS DE AÑOS ANTERIORES 4 P^S

PRODUCTO		PRECIO	PLAZA	PUBLICIDAD
Al comparar el producto con el de la competencia, se vio la necesidad de crear uno que cubra de forma efectiva el mercado de los corporativos y nace el Plan Elegir		Los precios se determinaron después de estudiar los de la competencia	Estudios en base a la demanda de usuarios	La publicidad es direccionada desde Quito.
POSICIONAMIENTO		RENTABILIDAD		
No se ha realizado ningún esfuerzo por mejorarlo		Se incrementa su liquidez pero no al ritmo del crecimiento del mercado.		

Elaborado por: Las Autoras

2.3.2. MATRIZ BCG

Otra herramienta que utilizaremos antes de tomar decisiones es reconocer que clase de empresa tenemos, que significa para Ecuasanitas el Plan Total y que significa para ellos el Plan Elegir

GRÁFICO 2.1. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP



Elaborado por: Las Autoras

DIAGNÓSTICO EFICIENCIA

Que es lo que afecta a nuestros productos?

- **PLAN TOTAL**

1. Mala atención por parte de los médicos afiliados a los usuarios de Ecuasanitas
2. Este plan no esta direccionado a familias
3. Lentitud en procesos para hacer uso del servicio

- **PLAN ELEGIR**

1. Lentitud en procesos de reembolsos.
2. Deficiencia en la planificación y fuerza de ventas que realice una eficiente venta del producto

Tendencia de nuestros productos?

- **PLAN TOTAL**

El plan total esta dirigido a personas de clase media, media baja, este plan tiene una cobertura limitada al cuadro médico que maneja y es con el que cuentan la mayoría de los afiliados. Este plan es considerado un producto vaca, debido a la

liquidez que le genera a la empresa en la actualidad. Este producto podría mejorar si se busca el desarrollo del mismo creando servicios adicionales que puedan hacerlo más atractivo y aumente su cuota de mercado hasta convertirse en producto estrella.

■ PLAN ELEGIR

El plan Elegir, es un producto nuevo de la empresa, tiene una tasa de crecimiento alta en el mercado lo cual lo hace atractivo, sin embargo para ECUASANITAS, lo hemos considerado un producto incógnita ya que tiene un año en el mercado aproximadamente, su cuota de participación es menor aún en relación a la competencia la cual tiene productos similares y posee una participación mayor. Este plan es dirigido a personas de clase media, media alta, por lo tanto demanda mayor inversión en dinero para mantenerse y cumplir las expectativas del cliente, debe desarrollarse a través de una estrategia de ventas fuerte definiendo bien los clientes potenciales.

EQUILIBRIO DE PORTAFOLIO

De los productos que Ecuasanitas ofrece, vemos que solo tiene 2 productos:

- Plan Total
- Plan Elegir

TENDENCIAS DE ACCIÓN

▪ **PLAN TOTAL**

Se incluiría dentro del mismo plan los siguientes servicios adicionales:

1. Campañas de Prevención y hábitos de vida saludables.
2. Revistas para clientes especializadas en Salud
3. Asesoramiento Médico Telefónico

▪ **PLAN ELEGIR**

Requiere:

1. Mayor inversión de dinero para mantener y brindar un buen servicio a sus clientes actuales.
2. Accesos o Descuentos a Gimnasios con precios reducidos.
3. Desarrollar planes de ventas eficientes, que capten un nicho objetivo.

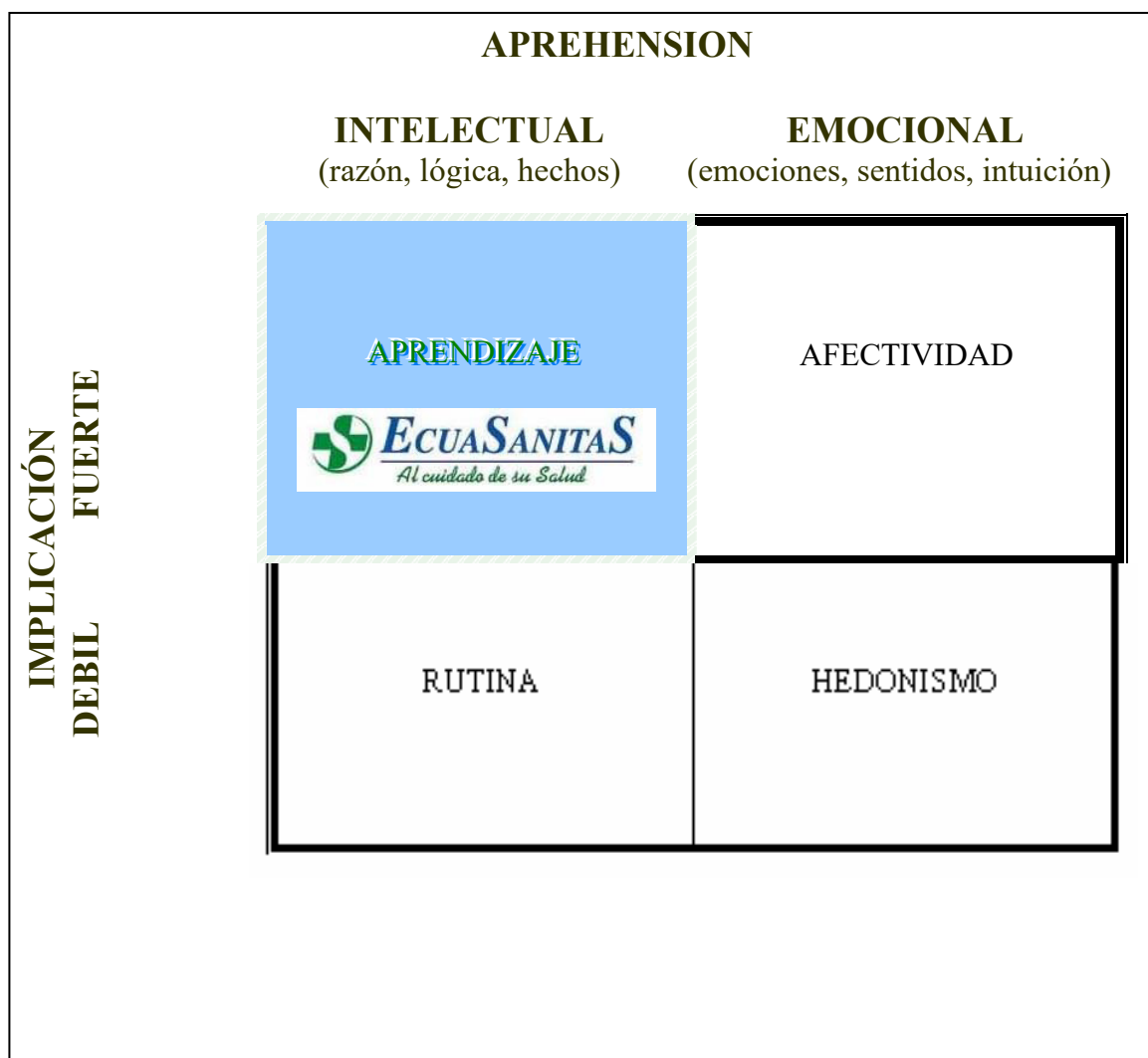
2.3.3. MODELO DE IMPLICACIÓN FCB

La medicina pre-pagada al ser una decisión riesgosa e importante es un producto de Aprendizaje, es decir tiene una implicación fuerte al momento de la compra, y se hace de modo intelectual con una evaluación racional. Es un producto por el cual el

consumidor primero se informa respecto al producto, luego lo evalúa, y después actúa.

Esto se debe a que es un servicio necesario. Pero, existe un desfase entre lo que el consumidor conoce del servicio y la importancia que le concede al mismo.

GRÁFICO 2.2. MODELO DE IMPLICACIÓN FCB



Elaborado por: Las Autoras

2.4. ESTRATEGIAS

Tomamos estrategias bajo el análisis hecho en el desarrollo de este capítulo y el resultado de nuestra investigación de mercado. Adicionalmente utilizamos dos herramientas muy útiles a la hora de tomar decisiones empresariales. Estas son:

- ✓ Análisis de Posibilidades de Acción
- ✓ La Matriz de Crecimiento

⇒ **ANÁLISIS DE POSIBILIDADES DE ACCIÓN**

El propósito de este análisis es definir la estrategia a seguir según la competitividad de la empresa frente a la atractividad del mercado a estudiar.

Comenzaremos determinando los principales factores a analizar respecto a la atractividad del mercado

TABLA 2.9. CALIFICACIÓN DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

(DE 1 A 4 PTOS)

Atractividad del mercado	Importancia	Real	Resultado		
Crecimiento	4	2	8		
Accesibilidad	4	4	16		
Fidelidad	4	1	4		
Manejo CVP	4	2	8		
			36	9	= MEDIA

En segundo lugar los principales factores para que mi empresa sea competitiva

TABLA 2.10. CALIFICACIÓN DE ATRACTIVIDAD DEL MERCADO

(DE 1 A 4 PTOS)

Competitividad de Empresa	Importancia	Real	Resultado		
Tecnología	4	0	0		
Precio	4	3	12		
Distribución	3	2	6		
Calidad	3	2	6		
			24	6	= MEDIA

Elaborado por: Las Autoras

En base a los resultados obtenidos se determinó lo siguiente:

TABLA 2.11. ANÁLISIS DE POSIBILIDADES DE ACCIÓN



Elaborado por: Las Autoras

Las posibilidades de acción para Ecuasanitas, una empresa que tiene atractividad media y competitividad media es de:

ADMINISTRAR PARA OBTENER GANANCIAS

- PROTEGER LAS FORTALEZAS EXISTENTES.
- INVERTIR PARA MEJORAR LA POSICIÓN SOLO EN ÁREAS EN LA QUE EL RIESGO ES BAJO.

Es decir, a pesar de lo sólida que es financieramente la empresa, sus acciones no han sido tomadas a largo plazo. Por lo que deberíamos fortalecer el Plan Total, y desarrollar planes alternativos

⇒ **ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

TABLA 2.12. MATRIZ DE CRECIMIENTO PRODUCTO-MERCADO



Elaborado por: Las Autoras

Plan Total

A pesar que el Plan Total es diferente al resto ofrecidos en todas las empresas que participan en el mercado; es un servicio actual en un mercado actual segmentado en clase media en general y clase alta que son familias con ingresos estables.

Resultado de esto las estrategias que se van a tomar basados en este análisis estarán enfocadas a la **penetración** (ENTRAR) en el mercado actual. Tomando en cuenta las siguientes bases:

➤ Se debe desarrollar la demanda primaria de Ecuasanitas, esta es la utilización de los policlínicos y la atención de los médicos que estén en el cuadro médico. El punto crítico es el *servicio* en si, la relación médico-afiliado y la percepción física que tenga el cliente del lugar donde es atendido.

➤ Atraer Clientes de competencia, al mayor competidor directo SALUDSA

➤ Adquisición de mercados; por medio de coberturas adicionales a plan total podremos incursionar a otros mercados como por ejemplo, salud oral.

Plan Elegir

Este plan lleva poco tiempo en el mercado, lo consideramos un producto nuevo en el mercado actual Segmentado de Clase Media, Media Alta y Alta. Familias

dispuestas a pagar una cuota mayor por atención médica en cualquier lugar con doctores de su preferencia y conocimiento, dentro o no del cuadro médico Ecuasanitas.

A diferencia del Plan Total las estrategias que tomaremos para mayor crecimiento de este plan que actualmente este abandonando su etapa de introducción, van a ser enfocadas a *Desarrollar el plan*, darle valores agregados que hagan más atractivo para su nicho de mercado.

Tomaremos en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Adicionar características al plan
- ✓ Se pueden ampliar las coberturas
- ✓ Mejorar la viabilidad, el punto esencial es libre elección de doctores, con fáciles y ágiles reembolsos.

2.4.1. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

OBJETIVOS GENERALES DEL MARKETING

Nuestros objetivos de mercadotecnia se centran en:

- ✓ Posicionar la marca en el mercado objetivo.
- ✓ Auditar convenios con médicos afiliados, para medir eficiencia

- ✓ Desarrollar planes con fortaleza que ofrezca el mismo beneficio a todos los afiliados.
- ✓ Lograr estándares de servicio que deleiten al cliente.
- ✓ Aumentar participación en el PLAN ELEGIR.
- ✓ Aumentar participación en el PLAN TOTAL.
- ✓ Mejorar el servicio.

2.4.2. TÁCTICAS A SEGUIR

2.4.2.1. POSICIONAR LA MARCA EN EL MERCADO OBJETIVO.-

El estudio realizado en la investigación de mercado muestra que en la mente de nuestros propios clientes la primera idea que se le viene a la mente sobre la empresa es seguro médico, lo cual muestra que la marca en sí no comunica nada.

A consecuencia de esto es necesario crear la imagen de la marca a través de medios de comunicación de fácil acceso por el segmento al cual estamos dirigidos, tales como televisión, radio e Internet.

Utilizar los medios de comunicación para poder transmitir tranquilidad a la familia frente a cualquier eventualidad que afecte a la salud al precio más conveniente.

Personalización de las relaciones usuario profesional a través de comunicaciones recordatorios, invitaciones a eventos, bonos en servicio o medicina y felicitaciones vía telefónica, e-mail y correo convencional utilizando la base de datos, con el fin de crear un ambiente cordial y ameno con los clientes y la vez motivarlos a seguir dentro de los planes.

- Televisión, radio, prensa escrita e Internet que transmitan tranquilidad a la familia frente a cualquier eventualidad que afecte a la salud al precio más conveniente.
- Invitaciones a eventos relacionados a la prevención de la salud.
- Ser auspiciante de programas de radio y televisión que se relacionen con salud, por ejemplo: cosas de casa, hacia un nuevo estilo de vida, club de la mañana, etc.

2.4.2.2. AUDITAR CONVENIOS CON MÉDICOS AFILIADOS, PARA MEDIR EFICIENCIA

Contratar personas externas a la empresa para que midan la correcta atención de los médicos afiliados tanto en los policlínicos como los que tienen su consultorio privado.

- ✓ Clientes fantasmas
- ✓ Llamadas telefónicas como supuestos clientes de Ecuasanitas
- ✓ Encuestas telefónicas a clientes

- ✓ Análisis estadísticos de doctores más frecuentados (para poder darles bonos económicos como incentivo)

2.4.2.3. DESARROLLAR EL PLAN CON MAYOR FORTALEZA QUE OFREZCA EL MISMO BENEFICIO A TODOS LOS AFILIADOS

Entre los planes que ofrece Ecuasanitas encontramos plan total y plan elegir; el plan elegir está acorde con lo que oferta la competencia, mientras que el plan total es único en el mercado, gracias a no diferenciar por rangos económicos a los usuarios en la utilización de las clínicas afiliadas con relación a como se maneja la competencia.

Por esta razón se debe robustecer el plan total a corto plazo: Crear convenios con clínicas reconocidas, Convenios con farmacias y por medio de su tarjeta de afiliación obtengan descuentos en medicamentos genéricos.

- Las ventas de chequeras por volumen con descuentos para las empresas
- Flexibilidad de los horarios de los policlínicos hasta la 10 PM y atención los domingos y feriados
- Si afilias a 2 referidos unas de tus cuotas mensuales te sale gratis.
- Gana puntos a través de tus referidos y canjéalos con obsequios especiales Ecuasanitas. Por ejemplo: Jarros, souvenir como: camisetas, gorras, artículos varios, etc.

2.4.2.4. LOGRAR ESTÁNDARES DE SERVICIO QUE DELEITEN AL CLIENTE.

Ecuasanitas es una empresa que brinda servicio, por ser un intangible debe centrar su enfoque en crear un programa de control de calidad que vigile específicamente todo lo que el cliente necesita para sentirse satisfecho en el momento de utilizar el servicio.

Mediante las encuestas personalizadas que se realizaron se pudo palpar el descontento de los clientes por el tiempo perdido en los procesos que se debe de llevar para ser atendido. Todo esto lo podemos lograr a través de:

- Parqueos.
- Mejorar la plataforma informática en los policlínicos y clínicas afiliadas para agilizar los procesos en cuanto a tiempo de espera. Fusionar servicios médicos y caja. Ver Anexo 2.3., Anexo 2.4. y Anexo 2.5.
- Capacitación del servicio al cliente: Trato cordial, información absoluta de los planes, procedimientos, restricciones, etc. Anexo 2.2.
- Asesoramiento médico telefónico

2.4.2.5. AUMENTAR PARTICIPACIÓN EN EL PLAN ELEGIR.

En vista de los resultados obtenidos en la investigación de mercado, la decisión de afiliación con un porcentaje relevante fue a través de un amigo o familiar, entonces una de las estrategias más razonables que se debe aplicar es incentivar a nuestros clientes a presentarnos referidos, de esta forma se incrementaran nuestros usuarios y los mantendremos motivados a adquirir un obsequio gracias a su conocido. Por ejemplo:

- Si afilias a 2 referidos unas de tus cuotas mensuales te sale gratis.
- Gana puntos a través de tus referidos y canjéalos con obsequios especiales Ecuasanitas. Por ejemplo: Jarros, souvenir como: camisetas, gorras, artículos varios, etc.

Otra forma de incrementar la participación en el plan elegir es contraer alianzas con gimnasios para ofrecer descuentos a los clientes de ecuasanitas al momento de presentar su credencial.

AUMENTAR PARTICIPACIÓN EN EL PLAN TOTAL

- Descuentos en la compra chequeras por volumen.
- Campañas de Prevención y hábitos de vida saludables.

- Revistas para clientes especializadas en Salud
- Asesoramiento Médico Telefónico

2.4.2.6. CREAR PLANES PERSONALIZADOS

A largo plazo, analizando diversidad del mercado hemos creído conveniente ofrecer planes muy flexibles que se ajusten a los requerimientos de los clientes potenciales, esto ayudaría a los afiliados tengan lo que necesitan los cuales serán negociados Planes que satisfagan las necesidades de cada cliente

Esta Estrategia ayudaría a formar Planes que se ajusten a las necesidades y poder adquisitivo de los clientes, se lo podría considerar un Plan multi-target porque estaría orientado a todos los segmentos, pero previo la aprobación de Ecuasanitas, lo que quiere decir bajo chequeos médicos los cuales determinarían los grados de riesgo al afiliar a ciertos clientes para evitar siniestralidades elevadas. El cliente escogería el tipo y la clase de cobertura que desearía de acuerdo a su realidad económica. Se realizarían estudios en los cuales se medirá el nivel de satisfacción de este tipo de plan para determinar si es un producto rentable a largo plazo.

2.4.3. PLAN DE CONTINGENCIA

2.4.3.1. TEST DE RUBUSTEZ

✓ POTENCIA

Nuestro plan de Marketing esta basado en fortalecer la ventaja competitiva que poseemos la cual es el Plan total, a través de estrategias orientadas a potencializar las características del mismo.

✓ VALIDEZ

En base nuestro propósito de crecer en un 5% nuestra participación de mercado mediante las ventas tenemos anotados los siguientes supuestos:

- Posicionamiento de la marca en el mercado objetivo
- Desarrollo de planes personalizados
- Lograr estándares de servicio que deleiten al cliente

✓ FACTIBILIDAD

La empresa es sólida financieramente por lo tanto está en posibilidades de invertir en los cambios que considere necesario. La inversión es razonable si consideramos los beneficios para la empresa y el bienestar en los usuarios. De manera inmediata se

recomienda mejorar los procesos en cuanto a servicio al cliente: reducir tiempos de espera y agilizar trámites de atención.

✓ **COHERENCIA**

En referencia a los resultados obtenidos en nuestra investigación de mercado las estrategias propuestas están acordes a los objetivos que se planificó obtener.

✓ **ESTABILIDAD**

Las bases del plan propuesto son estables porque sus objetivos son a corto y largo plazo sin embargo existen variables que dependen de las directrices de la empresa.

FLEXIBILIDAD

Las decisiones son claras y bien sustentadas, sin embargo solo se podrían concretar si los directivos de la empresa así lo consideran.

✓ **CAPACIDAD**

Nuestro plan ha sido diseñado basándose en los resultados de la investigación de mercado realizada, la cual se sustenta en la teoría y cuya aplicación se ajusta a la realidad del mercado.

2.4.3.2. TEST DE VULNERABILIDAD

En la siguiente tabla resaltamos las variables que son sensibles y las acciones a tomar para que se cumpla nuestro proyecto

TABLA 2.16. TEST DE VULNERABILIDAD

VARIABLE	IMPACTO		CONTROL	ACCIONES
	SENSB	PROB		
MÉDICOS	ALTA	50%	Supervisión cada 3 meses	Creación del Dpto. de control de calidad.
PLATAFORMA	ALTA	60%	Inmediato	Reducir procedimientos y tiempos de espera
PLAN PERSONALIZADO	MEDIA	80%	Cada seis meses evaluar la rentabilidad	Nuevas coberturas Adicionales

Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO 3

EVALUACIÓN ECONÓMICA PARA EL PROYECTO DEL PLAN DE MARKETING PARA ECUASANITAS S.A.

La Evaluación Económica de este proyecto para ECUASANITAS S.A., detalla un análisis completo que incluye de manera resumida el presupuesto para las actividades que se esbozan en el Plan Comunicacional, y las actividades generales que engloba el presente proyecto. Este análisis económico se realizará bajo el supuesto económico de expectativas estáticas, que implica que no consideramos el efecto inflacionario.

Detallamos los supuestos generales:

- Se estimarán flujos para cinco años
- El valor de Depreciación se calculará por el método de línea recta, para los Muebles y enseres con una vida útil de 10 años y para los TV de 10 años.

- Por los activos intangibles, se procederá a amortizar a una tasa del 20 %, estos activos son: Software, Rediseño de la pagina Web e Instalación de la línea 1800.
- La tasa de descuento, se la estimo de acuerdo al Modelo de CAPM, la cual es de 18.92% y detallaremos su cálculo mas adelante.
- Los rubros por gastos operativos, se verán crecer en base al promedio de crecimiento del 9.15% mostrado en el último año 2006.

3.1. INVERSIÓN INICIAL

A continuación se detalla la inversión requerida para el proyecto, el mismo que se va financiar con fuentes de financiamiento propio.

3.1.1 SOFTWARE

El costo e instalación del nuevo software compone de los siguientes desembolsos que se relazarán por una sola vez:

Tabla 3.1 SOFTWARE

Requerimientos	Valor
Adquisición del Software	\$ 6,000
Licencias	\$ 3,000
Alimentación de la Base Datos	\$ 1,000
Capacitación Manejo Sistema	\$ 2,000
TOTAL COSTO E INSTALACIÓN SOFTWARE	\$12,000

Elaborado por: Las Autoras

3.1.2 CAPACITACIÓN PERSONAL

Para emprender nuestro plan estratégico de Marketing, estimamos una inversión por capacitación al Personal de Servicios al Cliente con el fin de que desarrollen en ellos nuevas habilidades y técnicas sobre la manera de cómo atender los requerimientos de los usuarios, este desembolso será un gasto hecho al inicio de la ejecución de nuestro proyecto.

Tabla 3.2 CAPACITACIÓN PERSONAL

No. Personas Serv.Cliente	Costo por Mes	Tiempo	Total
8	\$ 208	3 meses	\$ 5,000

Elaborado por: Las Autoras

3.1.3 ADECUACIONES EN INSTALACIONES

Como mencionamos en el capítulo anterior, se efectuarán adecuaciones por la unión de los puntos Servicios Médicos y Caja, por tal razón se efectuarán adecuaciones en las instalaciones de los policlínicos, así también la compra de ciertos muebles tales como: Cajoneras y Sillas, entre otros.

Tabla 3.3 ADECUACIONES EN INSTALACIONES

RUBRO	UNIDADES POLICLÍNICO	COSTO	TOTAL
Personas Obra	4	\$ 400	\$ 1,600
Materiales	4	\$ 500	\$ 2,000
Cajoneras	8	\$125	\$1,000
Enseres de Oficina	8	\$ 50	\$400
	TOTAL		\$5,000

Elaborado por: Las Autoras

3.1.4 PREPUBLICIDAD

Antes de lanzar la campaña comunicacional, que veremos detallada en la segunda parte del proyecto, se estima conveniente realizar una Prepublicidad, indicando los cambios en los procesos a los clientes, lo cual trae consigo invertir en este concepto por una sola vez, a continuación detallamos los costos :

Tabla 3.4 PUBLICIDAD

Concepto	Unidades	Costo	Totales
Artes y Diseños	3	\$26.67	\$80
Gigantografías	3	40	\$120
Impr. Folletería	10,000	\$ 0.50	\$ 5,000.00
Spot Publicitario	2	\$ 1,400	\$ 2,800.00
		TOTAL	\$ 8,000.00

Elaborado por: Las Autoras

3.1.5. REDISEÑO DE LA PÁGINA WEB

Para el rediseño de la página Web, se valoró una inversión de \$ 2,000.00

3.1.6. COSTO LÍNEA 1-800 ECUASANITAS

Tal como hemos mencionado en el Capítulo anterior, implementaremos la línea 1-800 Ecuasanitas para dar todas las facilidades de consultas a los usuarios, esta inversión se requiere \$ 1,000 por la adquisición de la línea

3.1.7 ADQUISICIÓN DE TELEVISORES

Como parte de las estrategias mencionadas anteriormente, para poder mantener un ambiente agradable a los usuarios que acuden a los policlínicos, se tiene previsto la adquisición de nuevos Televisores, en los cuales se podrá apreciar informativos sobre

las actividades y la manera de utilizar los servicios que ofrece la empresa. Esta adquisición es básicamente de 4 televisores Plasma.

3.1.8 COSTOS POR EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Para la elaboración de este plan de Marketing, se estima un valor de \$ 4,000, por los gastos en los que han incurridos las autoras para la realización del presente trabajo. Dentro de este rubro se incluye, un costo aproximado por la asesoría de los tutores del Tópico, así también gastos de movilización, alimentación, impresiones, etc.

3.1.9 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

Debemos mencionar que dentro de la inversión inicial, consideramos como activos al: Software, Muebles y Enseres, Televisores, Pagina Web, a estos bienes se les calculará amortización y depreciación. Así también tenemos como gastos lo siguiente: Capacitación, Adecuaciones, Prepublicidad, y la Línea 1-800, mismos que se consideran en el Estado de Resultados.

Tabla 3.5 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

INVERSIÓN TOTAL PROYECTO	VALOR	%
Costo e Instalación Software	12,000.00	30.00
Inversión en Capacitación	5,000.00	12.50
Adecuación de Instalaciones	3,000.00	7.50
<ul style="list-style-type: none"> • Mano de Obra \$1000 • Materiales \$2000 		
Muebles y Enseres	2,000	5.00
Prepublicidad	8,000.00	20.00
Rediseño de Pagina Web	2,000.00	5.00
Activos fijos: TV Plasma,	3,000.00	7.50
Costo Línea 1-800	1,000.00	2.50
Costo por Desarrollo del Proyecto	\$4,000	10.00
TOTAL	\$ 40,000.00	100.00

Elaborado por: Las Autoras

3.2. DETERMINACIÓN DE COSTOS y GASTOS DEL PROYECTO

3.2.1 COSTOS DE VENTAS ²

El costo de venta que maneja la empresa para su servicio, es el costo medico mismo que muestra un comportamiento variable ya que depende del factor de siniestralidad de los usuarios. Dentro de este costo se incluyen los siguientes rubros:

² VER ANEXO 3.2.1

Honorarios Médicos, Clínicas y Hospitales, Medicinas, Laboratorios, Odontología
Reembolsos en Medicamentos.

De acuerdo a datos estimativos proporcionados por la empresa, este costo alcanzó un valor de \$ 3'938.136.87 para la ciudad de Guayaquil. Con nuestra propuesta hemos fijado que este costo se incrementará debido a que se alargará en periodo de atención en los policlínicos, y por lo tanto se incrementará las horas trabajadas de los médicos.

Esto consiste en incrementar 3 horas de trabajo en cada uno de los policlínicos de Guayaquil, requiriendo de 30 doctores para que laboren en turnos alternados y así cubrir con la demanda de médicos que se genera para la atención de los usuarios.

3.2.2 GASTOS OPERATIVOS

GASTOS ADMINISTRATIVOS³

La empresa de acuerdo a datos aproximados, mostró un total de \$ 807,560.54, para el año 2006, en la ciudad de Guayaquil, por este rubro. Analizando las cifras vemos que históricamente estos gastos se incrementan en un 9.15 % en promedio anual, para la evaluación de nuestro proyecto, estimamos que los mismos seguirán esta tendencia. Dentro de este rubro se considera lo siguiente: Sueldos, Comisiones por Ventas, Beneficios, Publicidad, Viáticos, Pasajes a Mensajeros, Útiles de Oficina, Arriendos y Vigilancia, Servicios Básicos, Mantenimiento, y Seguros.

³VER ANEXO 3.2.2

Hemos determinado las siguientes actividades, que corresponden a los gastos operativos incrementales en los que incurrirá la empresa a fin de llevar a cabo nuestro plan. A continuación se detallan:

1. Auditoría Médica

Para el control sobre la atención que brindan los médicos afiliados a los usuarios de la empresa, en convenio con una empresa Auditora, para llevar a cabo la misma, hemos determinado un valor de \$1000 el cual será semestral.

2. Mantenimiento de la Página Web

En base a la propuesta de tener una buena comunicación con los clientes, y por ser un medio de mayor utilización al que debemos tener actualizado, establecemos un mayor por mantenimiento de la página Web de la empresa un gasto mensual \$ 300.

Tabla 3.6 MANTENIMIENTO PÁGINA WEB

RUBRO	COSTO	FACTOR AÑO	TOTAL
Auditoria Medica	\$ 1,000.00	2	\$ 2,000
Mant. Pág. Web	\$ 300.00	12	\$ 3,600
		TOTAL	\$ 5,600

Elaborado por: Las Autoras

3. Gastos por Sueldos

Como mencionamos en el Capítulo 2, nuestro proyecto considera la creación del Call Center 1-800 ECUASANITAS, para tal efecto requerimos que se contraten una persona adicional para la atención de la línea, de esta manera brindar asesoría médica de manera permanente a los usuarios. Para establecer el gasto que se generará para la empresa la contratación de este personal, se realizó un análisis de los sueldos promedios que paga ECUASANITAS al personal administrativo y se determinó un sueldo de \$ 260, mas los beneficios que la Ley otorga.

Sobre los beneficios Sociales se desglosan los aportes que la empresa debe realizar al Estado (IESS, ICE, SECAP), por este personal, más los beneficios adicionales que la empresa otorga a sus empleados, los cuales incluyen, un bono por cumpleaños, utilidades, Seguro de Vida, etc. A continuación el detalle:

Tabla 3.7 GASTOS POR SUELDOS

Personal Nuevo:1 Recepcionista	SUBTOTAL	TOTAL
SUELDOS		\$ 3,120.00
BENEFICIOS		\$2,062.88
Beneficios Sociales	\$565.00	
Décimo Tercer Sueldo \$ 260		
Décimo Cuarto Sueldo \$ 175		
Vacaciones \$ 130		
Aportes Patronales (IESS, SECAP ,ICE)	\$ 347.88	
Beneficios de la Empresa (Utilidades, Seguro Vida, Bonos Cumpleaños)	\$ 1,050.00	
TOTAL INCREMENTAL SUELDO Y BENEFICIOS		\$ 5,182.88

Elaborado por: Las Autoras

4 Gastos de Publicidad

En la segunda parte del proyecto para la empresa ECUASANITAS S.A., se verá en detalle el desglose de los rubros que se tienen por concepto de Publicidad, a continuación lo detallamos de manera resumida:

Tabla 3.8 GASTOS DE PUBLICIDAD

RUBRO	COSTO	VECES AÑO	TOTAL
Promoción	\$ 5,000 (SEM)	2	\$10,000.00
Publicidad	\$ 6,000 (TRIM)	4	\$24,000.00
Marketing Directo	\$500 (MENS)	12	\$ 6,000.00
Relaciones Publicas	\$ 3,000 (TRIM)	4	\$ 12,000.00
TOTAL ANUAL			\$ 52,000.00

Elaborado por: Las Autoras

5 Depreciaciones

El concepto de Depreciación es la pérdida o disminución en el valor material o funcional del activo fijo tangible, la cual se debe fundamentalmente al desgaste de la propiedad porque no se ha cubierto con las reparaciones o con los reemplazos adecuados.

Las depreciaciones que consideramos será para los muebles, enseres y los equipos nuevos adquiridos como son los TV Plasmás, el cálculo se lo hace por el método de línea recta que consiste en dividir el valor total para el número de años de vida útil que tiene el activo; se estima para los TV's una vida útil de 10 años así también para los muebles y enseres una vida útil de 10 años. A continuación el detalle para los cinco años:

Tabla 3.9 DEPRECIACIONES

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TV's	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
Muebles y Enseres	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140
TOTAL	\$440.00	\$440.00	\$440.00	\$440.00	\$440.00

Elaborado por: Las Autoras

Cabe detallar en el caso de los Televisores, hay que considerar que la empresa deberá realizar una inversión de reemplazo de los mismos al término de su vida útil.

6 Amortizaciones

La amortización es la manera de reflejar la pérdida de valor de los elementos del activo en la contabilidad. Causado por los bienes que pierden valor en el paso del tiempo. La obsolescencia, lo que quiere decir que otros productos han salido al mercado y hacen que este sea anticuado. El progreso tecnológico es la principal causa pero no la única, puede haber cambios en la demanda y los gustos y necesidades de los consumidores. La amortización pretende 2 cosas: -Reflejar una pérdida producida. -Ajustar el valor del activo.

Tabla 3.10 AMORTIZACIONES

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Software	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000
Programa \$ 1,200					
Licencias \$ 600					
Base Datos \$ 200					
Página Web	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
TOTAL	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400

Elaborado por: Las Autoras

Dentro del análisis para el presente proyecto, consideramos para los activos intangibles aplicar la amortización del 20% sobre su valor. Estos rubros son: Software y Pagina Web.

7 SERVICIOS BÁSICOS

Para la ejecución de nuestro proyecto, podemos concluir que dado a las actividades que se realizarán tales como: la atención de la Línea 1-800ECUASANITAS, el aumento de las horas laborables en los policlínicos, veremos incrementos en los rubros de Servicios Básicos tales como: Luz, Agua y Teléfono, para esto detallamos en el siguiente cuadro:

Tabla 3.11 SERVICIOS BÁSICOS

RUBRO	INCREMENTO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Luz	\$150	\$ 1,800
Agua	\$ 60	\$ 720
Teléfono	\$ 50	\$ 600
	TOTAL	\$ 3,120

Elaborado por: Las Autoras

8 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

En este concepto queremos englobar, todos los esfuerzos que la compañía requerirá para llevar con éxito su actividad.

Dentro de este rubro, nosotros consideramos el gasto por realizar investigaciones de mercado periódicas de manera eficiente, las cuales nos permitan monitorear a los

clientes actuales y potenciales, para de esta manera poder cumplir con sus necesidades requeridas. Se estima un gasto de \$ 800 anuales.

3.3 DETERMINACIÓN DE INGRESOS

3.3.1 Ventas Nuevas Estimadas⁴

La determinación de los ingresos para este proyecto, se establecen en base a los datos estimados que proporcionó la empresa. Durante los últimos siete años el nivel de ventas en la compañía ha crecido en un 11.93% anual, y para el cierre del año 2006 se alcanzó una cifra de \$ 5'855,877.98 en la ciudad de Guayaquil.

Nuestra propuesta para la ejecución de este plan, es que las ventas estimadas crezcan del 11.93% (crecimiento promedio anual) al 16.33%, es decir con nuestro proyecto crecer en una tasa del 5% adicional la cual es el promedio a la que crece el mercado de Medicina Prepagada, este crecimiento se mostrará pasado el primer año de la inversión inicial.

⁴ VER ANEXO 3.3

3.4 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO

Para determinar la tasa de descuento de nuestro proyecto se utilizó el modelo de Valuación de Activos de Capital (CAPM).

El modelo de CAPM dice que la rentabilidad prevista que los inversionistas exigirán, es igual a: la tasa de inversión sin riesgo más un premio por el riesgo en el que incurrirían para alcanzar esa mejor tasa de rentabilidad. Si el retorno esperado no es igual o mayor que la rentabilidad demandada, los inversionistas rechazarán invertir y la inversión no debe ser realizada.⁵

El CAPM descompone el riesgo de una cartera de inversiones entre **riesgo sistemático** y **riesgo específico**. El riesgo sistemático es el riesgo de mantener la cartera del mercado. Cuando el mercado se mueve, cada activo individual se afecta más o menos. Hasta el nivel en que un activo participe del movimiento general del mercado, ese activo participará de un riesgo sistemático. El riesgo específico es el riesgo que es único para un activo individual. Representa el componente de la rentabilidad de un activo que no se correlaciona con movimientos generales del mercado.

⁵ William Sharpe

Según el CAPM, el mercado compensa a inversionistas para tomar riesgo sistemático pero no por tomar riesgos específicos. Esto es porque el riesgo específico puede ser ampliamente diversificado. Cuando un inversionista mantiene una cartera de mercado, cada activo individual de esa cartera contiene su propio riesgo específico. Pero con la diversificación de la cartera, la exposición neta del inversionista es apenas la del riesgo sistemático de la cartera del mercado.

Su formula es la siguiente:

$$R_j = R_f + B_j (R_m - R_f)$$

Donde:

R_j = Rentabilidad Prevista

R_f = Índice de una Inversión sin Riesgo

B_j = Mide el riesgo de la inversión

R_m = Índice de Rentabilidad correspondiente al tipo de Activo

La tasa R_f es de 4.75 % , que se ha tomado de la información que suministra diariamente el centro de bonos de Yahoo Finance, esta tasa corresponde a los Bonos del Tesoro de Estados Unidos con un vencimiento de 10 años.

La tasa R_m es de , este valor se lo obtuvo de la cotización histórica de precios del índice Standard & Poors que así mismo es suministrada por Yahoo Finance, tomando como referencia el año 1996 y 2006 para realizar el calculo

$$R_m = (1418.30-636.02)/636.02$$

$$R_m = 22.99\%$$

Para obtener el valor Beta se tomo de Yahoo Finance la lista de compañías que se incluyen en el índice Standard & Poor's 500, dentro de este índice se encontró que 18 de las 500 compañías se dedican a Planes de Cuidados de Salud, de estas compañías se escogieron a las 3 compañías de menor capitalización en el mercado que se asemejan a las características de Ecuasanitas S.A. Estas empresas pertenecen al sector Health Care y a la industria Health Care Plans. A continuación el detalle:

Tabla 3.12 CALCULOS BETA

EMPRESAS	Capitalización en US \$	% Cap.	Beta	Beta Estimado
Ameri-group (AGP)	1.98 B	0.4230	1.24	0.5246
Centene-Group (CNC)	1.12 B	0.2393	1.78	0.4259
Magullan Health S. Inc. (MGLN)	1.58 B	0.3376	-0.58	0.1958
Sumatoria	4.68			0.7547

Elaborado por: Las Autoras

Nuestro valor Beta estimado es de 0.7547

Reemplazando en la Fórmula:

$$R_j = R_f + B_j (R_m - R_f)$$

$$R_j = 4.75 \% + 0.7547 (22.99\%-4.75\%)$$

$$R_f = 18.52\%$$

3.5 ESTADO DE RESULTADOS

Es un documento contable que muestra los productos, rendimientos, ingresos, rentas, utilidades, ganancias, costos, gastos y pérdidas correspondientes a un periodo determinado, con objeto de computar la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho periodo, es decir el resultado de las operaciones. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa.

.El realizar una proyección del Estado de Resultados es importante ya que en el caso particular de una inversión, este estado financiero muestra a los inversionistas que redituable es el negocio si se lleva a cabo la inversión. En el presente trabajo elaboramos un Estado de Resultados, con los rubros incrementales de lo que genera nuestro proyecto, como se podrá observar en el anexo, para el primer año, este Estado Financiero muestra pérdida para el primer año. Debemos mencionar que este solo refleja los gastos e ingresos que se generan en el proyecto, pero la empresa junto a ello, muestra otros rubros en sus estados reales finales, por lo que es lógico intuir que no precisamente mostrará pérdida en el primer año. Aún mas si revisamos la proyección para

los siguientes años, podemos notar resultados positivos que implica que la empresa por toda su actividad operativa incluyendo la ejecución del proyecto, logra mantener sus beneficios.⁶

3.6 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El término “cash flow” o “flujo de caja”, se define como el flujo interno de fuentes y usos del dinero durante un periodo determinado. Uno de los criterios para la elaboración de un flujo es clasificarlo en tres tipos de actividades: De operación, de inversión y de financiamiento. Este criterio permite identificar la capacidad del proyecto para generar flujos de entrada de efectivo netos, a partir de las operaciones que dejen el remanente suficiente para pagar deudas, intereses y dividendos, así como identificar los requerimientos de financiamiento y los efectos que éstos tendrán sobre el efectivo generado por las transacciones de financiamiento e inversión.⁷

Para determinar el Flujo de Caja de este proyecto se realizarán lo siguiente: En primer lugar, haremos una proyección inercial sobre los rubros tales como Ventas, Gastos Administrativos, que tendrá la empresa para 5 años, manteniendo el crecimiento promedio de la empresa en estos rubros. La proyección inercial consiste en estimar el comportamiento futuro de la empresa en base a su pasado y supone que no habrá cambios en la empresa y que la situación actual se mantendrá en el futuro, es decir que el crecimiento que ha tenido ECUASANITAS el pasado seguirá con la misma tendencia.

⁶ VER ANEXO 3.5

⁷ Collazos 1999

Para poder proyectar las ventas de forma inercial utilizamos la tasa de crecimiento a la que ha crecido la empresa los últimos 7 años, la cual es del 11.93 %. Los gastos Administrativos crecen al 9.15%.

Luego de ello , hemos procedido al realizar nuestro Flujo de Caja Incremental, para ello hemos definido los rubros, en los cuales la empresa mostrará incrementos, debido a la ejecución de nuestro proyecto, entre los cuales están : Sueldos, Beneficios Sociales, Publicidad, Útiles de Oficina, Comunicaciones, Mantenimientos, Pago de Honorarios , e Investigación y Desarrollo.⁸

Ya obtenida, toda la información procedemos a realizar la proyección de nuestro Flujo de Caja Incremental, el cual se detalla en el anexo 3.6⁹.

3.7 ANÁLISIS DEL VAN Y TIR¹⁰

3.7.1 ANÁLISIS DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

El análisis de la TIR, evalúa el proyecto en función de una tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos, es decir, la TIR es la tasa que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero. La regla general para este análisis es la siguiente: Si la TIR es igual o

⁸ VER ANEXO 3.6

⁹ VER ANEXO 3.6

¹⁰ VER ANEXO 3.6

mayor que la Tasa de Descuento, el proyecto debe aceptarse. Si es menor el proyecto debe rechazarse pues no arroja la rentabilidad esperada.¹¹

Procediendo a establecer nuestros flujos de Caja, obtuvimos una TIR del 23.34%, la cual es superior a nuestra tasa de rentabilidad esperada del 18.92%, por ende nuestro proyecto se acepta.

3.7.2 ANÁLISIS DEL VAN

El Criterio del Valor Actual Neto (VAN), establece que el proyecto debe aceptarse si el VAN es igual o mayor a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual. Al aplicarse este criterio, el VAN puede tener un valor de cero indicando que el proyecto renta justo lo que el inversionista exige por la inversión, si el proyecto proporciona esa cantidad de remanente sobre lo exigido. Si el resultado fuese una cantidad negativa, debe interpretarse como la cantidad que falta para que el proyecto rente lo exigido por los inversionistas. Como resultado de utilizar este criterio, nuestro proyecto arroja un valor positivo del VAN de \$ 48,565.54.

¹¹ Finanzas Corporativas de Stephen, Randolph y Jeffrey

3.8 Análisis de Sensibilidad

Para evaluar un proyecto, es necesario analizar su viabilidad desde varias perspectivas, de mercado, técnica, financiera y un análisis de entorno en donde se analizan las variables externas que puedan afectar el resultado final o el cumplimiento satisfactorio del objetivo del proyecto.

Durante el diseño y la aprobación de un proyecto uno de los puntos más relevantes para los tomadores de decisiones es el análisis financiero del proyecto, es decir, su rentabilidad y el retorno de la inversión. Una herramienta que facilitará la toma de decisiones es el análisis de sensibilidad, el cual permite diseñar escenarios en los cuales podremos analizar posibles resultados de nuestro proyecto, cambiando los valores de sus variables y restricciones financieras y determinar cómo estas afectan el resultado final.

Analizando todos los factores y variables sensibles del proyecto, hemos establecido realizar un análisis de sensibilidad que muestre la viabilidad del mismo en el caso de que se incremente o disminuya el Costo Médico, el mismo que anteriormente mencionamos se muestra variable. Así también consideramos evaluar la sensibilidad del presente proyecto, en el caso de que las Ventas se incrementen, bajo el supuesto de que al emprender con éxito nuestro plan, este rubro se afecte de forma positiva.

3.8.1 ESCENARIOS OPTIMISTAS

Reducción del Personal Médico

Dentro de los planes a largo plazo de la empresa, se tiene previsto la construcción de una clínica propia. Si definimos un escenario donde esto se consiga, es razonable idear que el costo medico del servicio se reduciría, debido a que el rubro por pago a Hospitales y Clínicas disminuiría considerablemente, y además los clientes que visitan frecuentemente los policlínicos estarían inclinados a la atención continua en la clínica Ecuasanitas, por ende aumentar las horas de atención en todos los policlínicos y pagar tres horas adicionales no sería necesario, el número de médicos adicionales considerados en el costo incremental medico disminuiría de un número de 30 a 10 doctores.¹²

Incremento en el Porcentaje de Ventas

Si, suponemos un escenario positivo, donde pasado el primer año, desde la puesta en marcha de nuestro proyecto, como resultado de las estrategias aplicadas de este plan, se incrementan las ventas un 8% adicional a la tasa de crecimiento normal 11.93%, es decir se fija un incremento total del 19.93% a partir del segundo año. Y a esto se le suma un porcentaje en el gasto por comisiones en ventas del 3%,

¹² Ver ANEXO 3.8.1.A

mostramos que con el movimiento de estas dos variables relacionadas, y manteniendo las demás estables, la ejecución del proyecto muestra una rentabilidad rentable.¹³

Como resultado de estos escenarios, podemos concluir que nuestro proyecto presenta resultados positivos, en su Valor Actual, y Tasa Interna de Retorno. A continuación mostramos sus valores en la Tabla 3.7.1

Tabla 3.12 CÁLCULOS ESCENARIOS OPTIMISTAS

ESCENARIOS	TIR	VAN
Reducción Personal Medico	283.98 %	\$ 432,591.86
Incremento en Porcentaje de Ventas	143.65 %	\$ 408,012.93

Elaborado por: Las Autoras

3.8.2 ESCENARIOS PESIMISTAS

Reducción del Costo Honorario Médico

Bajo el supuesto, de que las demás variables permanecen estables, definimos un escenario donde los doctores que trabajan en Ecuasanitas, para acceder al incremento en las horas laborables exigen un 10% adicional al costo por hora que actualmente

¹³ VER ANEXO 3.8.1B

perciben. El costo por hora actual es de \$10 dólares y con el incremento del 10% sería \$11 dólares, lo cual ocasionaría al momento un incremento abrupto en el costo medico y estaría fuera de lo analizado para este proyecto. Inmediatamente dejaría de ser rentable para nosotros este escenario propuesto por los autores.¹⁴

Reducción del Porcentaje de Ventas Estimadas

Otra probabilidad que podríamos presentar como escenario pesimista, es que a pesar del plan trazado para la empresa, esta no logre un aumento en las ventas, a pesar de su inversión para lograrlo. Manteniendo las demás variables constantes, definimos una disminución en las ventas del 10% para mostrar la sensibilidad del presente proyecto. Al hacer la proyección, nos dio resultados solo negativos, lo cual muestra una sensibilidad muy alta para el proyecto, en el caso que la empresa no presente un incremento en sus ventas ¹⁵

Como resultado de estos escenarios, podemos concluir que nuestro proyecto presenta un resultado no redituable en su TIR para el primer escenario pesimista, aunque su Valor Actual se muestre positivo, y para el segundo escenario pesimista vemos que en ninguno de los criterios VAN, y Tasa Interna de Retorno. A continuación mostramos sus valores en la Tabla 3.7.1

¹⁴ VER ANEXO 3.8.2.A

¹⁵ VER ANEXO 3.8.2.B

Tabla 3.12 CÁLCULOS ESCENARIOS PESIMISTAS

ESCENARIOS	TIR	VAN
Reducción del Personal Médico	13,00%	\$23,328.60
Reducción del Porcentaje de Ventas	-6.60 %	\$ - 8,682.97

Elaborado por: Las Autoras

CONCLUSIONES

Ecuasanitas S.A. cuenta con factores que representan una gran fortaleza de mercado, capaces de traer beneficios rentables de largo plazo para la empresa. Estos factores han sido tomados en consideración al realizar el plan de marketing de la empresa, para que sean parte de la comunicación que deberá implementar la misma, junto con las conclusiones y recomendaciones del presente capítulo.

El plan de marketing busca aprovechar la oportunidad de tener un mercado en el que si bien la elección por planes de servicio de medicina prepagada no es masiva, en los últimos años esta elección ha ido en aumento.

En el análisis de mercado se encontró que los clientes no se encuentran identificados con la marca, es así que muchos no recuerdan a que plan pertenecen. La razón principal para obtener un seguro es la prevención y el estar preparados ante cualquier eventualidad.

En los últimos 5 años la empresa ha visto incrementada su cartera de clientes debido a la creación de los planes corporativos. El presente proyecto busca reducir el engorroso proceso al que acceden los clientes para obtener una consulta es así que si se continúa con el incremento de clientes debido al aumento de usuarios se producirán mayores inconvenientes.

Se busca además crear lazos de fidelidad de los clientes hacia la marca, ya que la razón principal por la que los clientes se mantienen en la empresa es los precios competitivos en comparación con los de empresas de la misma categoría.

Una de las ventajas que tiene la empresa es el efecto experiencia de la misma, además del fuerte respaldo económico con el que cuenta, por tal motivo es necesario optimizar los recursos de la empresa, tomando en consideración las alternativas que el proyecto brinda para la comunicación y promoción de la empresa.

RECOMENDACIONES

Se deberá garantizar la calidad del servicio, se recomienda reducir los pasos para la adquisición de los servicios. Reducir trámites en autorizaciones y reembolsos que crean gran malestar en los usuarios al adquirir el servicio. Otra opción podría ser poder pagar por Internet o por medios que agilicen los pagos para acceder al servicio.

Será necesario emprender una capacitación continua de la fuerza de ventas, puesto que esta será la principal vía de información de la empresa, lo que contribuirá a la optimización de los recursos.

En un futuro se tendrá que analizar la posibilidad de ampliar la atención de los policlínicos la 24 hrs.

Se recomienda el mantener precios accesibles en la adquisición de los servicios, así como mejorar la atención en la parte administrativa.

Ecuasanitas, debe canalizar sus esfuerzos hacia un actual modelo asegurador, el cual se basa en nuevos productos de seguros personalizados, que tienen que ver con cambios en una mayor atención a las acciones preventivas para reducir la siniestralidad y nuevos procesos más optimizados en costes.

LIMITACIONES DEL PROYECTO

Asesoría: Ec. Ernesto Rangel

LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.-

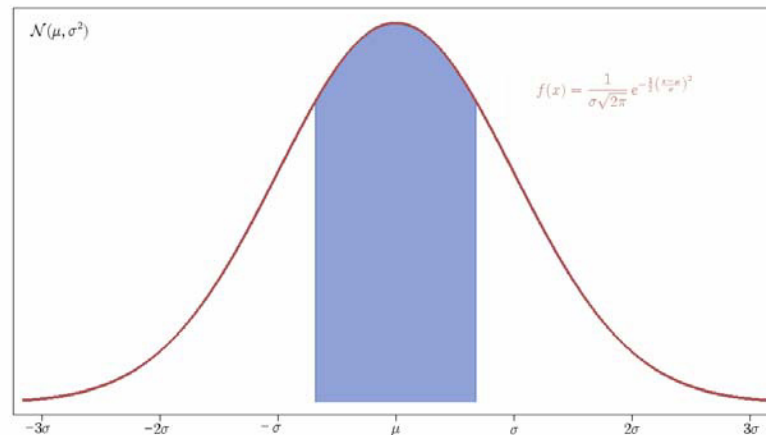
La investigación se realizó en los Policlínicos URDESA y GARZOTA ubicados en el sector norte de Guayaquil y en el Centro Médico LUQUE ubicado en el centro de la ciudad.

Decidimos ir a hacer las 270 encuestas requeridas en los Policlínicos a los clientes actuales de Ecuasanitas por las siguientes razones:

- ✓ La Mayoría de los afiliados cuentan con Plan Total, la característica principal de este plan es el uso de las chequeras en los policlínicos.

- ✓ Queremos priorizar nuestra idea de mantener a los clientes, es decir, evitar que se cambien a la competencia. Ante que rescatar a nuestros ex clientes o atraer clientes nuevos,

El método utilizado para nuestro muestreo es la Distribución Normal Simple, también llamada **distribución de Gauss** o **distribución gaussiana**,



ESTRATEGIAS DE MERCADO.-

Marketing Interno

Dentro del proceso de planeación estratégica un elemento importante lo constituye el personal, resultando en extremo difícil la medición de la eficacia de la administración de los recursos humanos, debido a la cantidad de factores que inciden en ella; pero evidentemente lo más importante para esta medición serán los resultados que alcance la organización.

Ecuasanitas S.A., entonces, deberá definir con precisión y realismo su misión y determinar las estrategias, creando las condiciones para hacer cumplir esta misión. Es en este sentido donde el personal de dirección juega un papel esencial, del que se requiere, por una parte conocimientos como: estudios de mercado, análisis de rentabilidad, costos, administración financiera, etc. y de otra parte, comunicación, liderazgo, desarrollo de grupos, motivación, entre otras. Además, es necesario que los directivos cuenten con capacidad de análisis y observación.

El dirigente ha de ser capaz de darse cuenta que no podrá tener clientes satisfechos si no lo están los empleados, de aquí que se conjuguen el marketing interno con lo que denominaremos marketing externo. El marketing interno desarrolla un conjunto de actividades encaminadas a tener trabajadores satisfechos, con todas las posibilidades de expresar en cualquier circunstancia sus sentimientos y pensamientos de forma organizada, con el fin de que se eleve su motivación por el trabajo.

Es por ello que los directivos deberán tener presente que:

- Los trabajadores son los clientes más importantes de la organización.
- Adecuar a cada estrategia de marketing externo y al perfil del puesto de trabajo la persona que lo va a ocupar.
- Informar y formar a todo el personal de la organización, sin distinción de categorías o tareas, sobre la realidad del mercado, los clientes, sus

necesidades, sus quejas, reclamaciones (éstas últimas han de ser un termómetro que mide el nivel de satisfacción de los clientes), sobre la competencia, para que todos con esta información estén aptos para el cambio.

- Formar al personal en la “cultura del detalle”, ya que sólo de esta forma se logra convertir el marketing en una filosofía y en una técnica de la empresa.
- Hay que concretar en cada departamento, en cada puesto de trabajo, quién es su cliente interno inmediato, antes de que el producto o servicio llegue al consumidor final, aplicando el marketing entre estos clientes- proveedores internos igual que con los externos.

Es necesario tener presente que cuando el empleado no vive la insatisfacción del cliente que el trata y no se siente responsable de ello, culpará a la dirección y a la organización que le impone una tarea, unos medios y unos métodos que no le satisfacen ni a él, ni al cliente.

Plan de Fidelización

El Marketing Retention se basa en retener a los clientes (fidelización) y generar beneficios en base a los clientes actuales. Cuanto mayor sea la duración de la relación

de un cliente con una empresa, mayores van a ser los beneficios para ésta. Según diversos estudios que nos ayudan en la fidelización de clientes:

1. Dos tercios de los clientes se pierden por la indiferencia de la empresa.
2. Cuando un cliente esta insatisfecho, solo el 4% perdona a la empresa.
3. Cada cliente que tiene una mala experiencia con una empresa lo cuenta a una media de 8 a 10 personas, mientras que una buena experiencia solo se cuenta a entre tres y cinco personas.
4. El 96% abandona la empresa inmediatamente y el 91% no vuelve jamás.

Los directivos de Ecuasanitas S.A. debe orientar sus estrategias orientados a la retención de clientes fieles, esta idea tomada en este proyecto al mejorar el servicio y en capacitar mas al personal con el único propósito de crear una relación afectiva con cada cliente.

Branding (Imagen)

Diferenciarse es hoy cada vez más difícil, ya que la calidad y los costes de los productos son similares. Por ello, la clave de los negocios está en el **Branding** , es decir, en el poder de la Marca como elemento diferenciador.

La diferenciación parte precisamente de los intangibles de una empresa: el valor, credibilidad y singularidad de una marca.

Los colores de la marca son excelentes verde, azul y blanco, colores que inyectan tranquilidad, inteligencia y limpieza, el símbolo es un cruz lo cual es el que utilizan la mayoría empresas de esta rama. Bajo la investigación no se presentaron ni quejas ni sugerencias del logo, ni de los colores.

El mal posicionamiento que tiene la marca en la mente de sus clientes es algo se debe manejar en Ecuasanitas con mayor devoción bajo su nuevo Driver; “Ecuasanitas es Tranquilidad”.

La Publicidad es el medio por el cual recomendamos intensificar el Branding, auspicios en programas de Salud y la organización de un evento mensual sobre temáticas en boga, como prevención del cáncer o del sida, etc....

BIBLIOGRAFIA

- SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta edición. Mc. Graw Hill Interamericana, Chile, 2000
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Marketing Octava Edición. Pearson Educación, México 2001.
- KOTLER Philip. Dirección de Marketing. Décima Edición. Pearson Educación, México 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. Investigación de Mercado, un enfoque aplicado. Cuarta edición. Pearson Educación, México, 2004.
- VAN HORNE, James ; WACHOWICZ, J Fundamentos de Administración Financiera
- STEPHEN A. ROSS. RANDOLPH WESTER FIELD. Finanzas Corporativas III Edición

ANEXOS

Anexo 1.1 Formato ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

GUIÓN DE LA ENTREVISTA.

Buenas Tardes, les doy la bienvenida a esta reunión agradeciendo su presencia y que nos brinden minutos de su valioso tiempo. Que tal? como se sienten?, si están cómodos, el aire... (Preguntas sobre el ambiente y comodidad de los participantes para romper el hielo y generar confianza)

Mi nombre es Vinicio Arias pertenezco una empresa consultora. El propósito de este encuentro es hablar sobre la medicina prepagada en la ciudad de Guayaquil.

Todas sus opiniones son muy importantes y para que algún dato no se nos escape grabaremos toda la charla la cual analizaremos posteriormente.

Antes de empezar la plática vamos a dar ciertas recomendaciones para poder aprovechar de mejor manera todo el tiempo disponible que tenemos; es importante poder escucharlos a todos. Cada vez que uno de ustedes quiera dar su comentario prestaremos todos mucha atención; en el caso de que el o ella termine de dar su opinión, la otra persona podrá dar la suya.

En este momento vamos a presentarnos. Antes de empezar me gustaría saber un poco más sobre cada uno de ustedes. Podrían presentarse y comentarnos su edad, en que trabaja, familia, etc.

PREGUNTAS GENERALES

1. Ustedes creen que los Guayaquileños les damos la debida importancia a la salud
2. Escriba nombres de empresas que ofrezcan seguros médicos
3. Ahora, defina en una palabra a cada una de las empresas

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

PRODUCTO

1. Cuenta usted con algún plan que cubra sus gastos médicos y los de su familia?
2. Porque no tenia antes un seguro
3. Que tipo de plan tiene?
4. Cuales son los Beneficios entre un Plan Corporativo y un Individual
5. Les explicaron detalladamente los planes que ofrece la empresa
6. Surgieron dudas al respecto que no hayan sido aclaradas en el momento.
7. Cree usted que ha sido buena elección haber escogido el servicio de medicina prepagada.

8. Si ha tenido algún problema lo ha podido resolver de manera fácil al contactarse con la empresa
9. Que le motivo afiliarse a un plan de esta empresa
10. Como le llego la información acerca de los servicios de esta empresa (a través de que medio : Internet, directo)
11. Que se le vino a la mente, al asegurarse solo usted o a toda su familia
12. Que le atrajo del plan que escogió
13. Actualmente su plan elegido cumple sus expectativas
14. Tiene alguna experiencia en donde el servicio no se haya cumplido con el contrato establecido
15. Como usted percibe que la empresa maneja los problemas, son eficaces, oportunos
16. Como califica la atención de los funcionarios que atienden a los clientes?
17. Cree usted que los asesores están plenamente capacitados para manejar la información
18. Si tuviera que armar un plan ideal cual seria?
19. Le ha resultado conveniente tener un servicio de medicina prepagada?
20. Que servicio ha utilizado con más frecuencia?
21. Si tuviera la opción de poder cancelar una consulta con su tarjeta de crédito o debito bancario por Internet lo haría?
22. El precio esta acorde con el servicio que le ofrece la empresa.

COMUNICACIÓN

23. Que canal de comunicación la empresa utiliza con usted para mantenerlo informado sobre los servicios ofrecidos?
24. Conoce usted sobre los servicios que ofrecen las empresas de la competencia?
25. Ha pensado usted en cambiarse de seguro?
26. Ha visto alguna publicidad de Ecuasanitas?
27. Que publicidad de medicina prepagada le ha llamado mas la atención?
28. Conoce todos los pasos ha seguir para poder utilizar el servicio?
29. cuando ha tratado de comunicarse con la empresa le ha resultado sencillo?
30. Cuando ha llamado para resolver algún inconveniente ha sido atendido con cordialidad?
31. Cree ud necesario tener un call center las 24 horas del día?
32. Alguna vez ha visto la página en Internet de Ecuasanitas? Que le parece?
33. Ofrece suficiente información?
34. Si pudiera resolver sus dudas vía correo electrónico lo haría?

DISTRIBUCIÓN

35. Usted se afilio por medio de su empresa o en forma individual?
36. De que forma se entero de Ecuasanitas?

37. Sabe cuales son las Clínicas afiliadas a Ecuasanitas?
38. Considera usted que Ecuasanitas debería tener uno o mas policlínicos?
39. Si tuviera que escoger una clínica con la cual Ecuasanitas tuviera que hacer un convenio? Cual seria?
40. Cual considera el principal competidor de Ecuasanitas? Cual es su ventaja?
41. En caso de emergencia, asistiría a un policlínico de Ecuasanitas o a la Clínica más cercana?
42. Confía en el servicio que brindan los policlínicos de Ecuasanitas?
43. Que le motivaría a cambiarse a la competencia?
44. Alguna vez le han ofrecido planes de la competencia? Que no la ha motivado a cambiarse?
45. Que ventajas tiene la competencia?
46. Piensa usted que Ecuasanitas debería crear mas policlínicos o realizar mejores convenios con otras clínicas u hospitales de mas prestigio?
47. Que recomendación le daría usted a ECUASANITAS

Anexo 1.2 Formato FOCUS GROUP

GUIÓN DEL FOCUS GROUP.

Buenas Tardes, les doy la bienvenida a esta reunión agradeciendo su presencia y que nos brinden minutos de su valioso tiempo. Que tal? como se sienten?, si están cómodos, el aire... (Preguntas sobre el ambiente y comodidad de los participantes para romper el hielo y generar confianza)

Mi nombre es Vinicio Arias pertenezco una empresa consultora. El propósito de este encuentro es hablar sobre la medicina prepagada en la ciudad de Guayaquil.

Todas sus opiniones son muy importantes y para que algún dato no se nos escape grabaremos toda la charla la cual analizaremos posteriormente.

Antes de empezar la plática vamos a dar ciertas recomendaciones para poder aprovechar de mejor manera todo el tiempo disponible que tenemos; es importante poder escucharlos a todos. Cada vez que uno de ustedes quiera dar su comentario prestaremos todos mucha atención; en el caso de que el o ella termine de dar su opinión, la otra persona podrá dar la suya.

En este momento vamos a presentarnos. Antes de empezar me gustaría saber un poco más sobre cada uno de ustedes. Podrían presentarse y comentarnos su edad, en que trabaja, familia, etc.

PREGUNTAS GENERALES

4. Ustedes creen que los Guayaquileños les damos la debida importancia a la salud
5. Escriba nombres de empresas que ofrezcan seguros médicos
6. Ahora, defina en una palabra a cada una de las empresas

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

PRODUCTO

48. Cuenta usted con algún plan que cubra sus gastos médicos y los de su familia?
49. Porque no tenia antes un seguro
50. Que tipo de plan tiene?
51. Cuales son los Beneficios entre un Plan Corporativo y un Individual
52. Les explicaron detalladamente los planes que ofrece la empresa
53. Surgieron dudas al respecto que no hayan sido aclaradas en el momento.
54. Cree usted que ha sido buena elección haber escogido el servicio de medicina prepagada.

55. Si ha tenido algún problema lo ha podido resolver de manera fácil al contactarse con la empresa
56. Que le motivo afiliarse a un plan de esta empresa
57. Como le llego la información acerca de los servicios de esta empresa (a través de que medio : Internet, directo)
58. Que se le vino a la mente, al asegurarse solo usted o a toda su familia
59. Que le atrajo del plan que escogió
60. Actualmente su plan elegido cumple sus expectativas
61. Tiene alguna experiencia en donde el servicio no se haya cumplido con el contrato establecido
62. Como usted percibe que la empresa maneja los problemas, son eficaces, oportunos
63. Como califica la atención de los funcionarios que atienden a los clientes?
64. Cree usted que los asesores están plenamente capacitados para manejar la información
65. Si tuviera que armar un plan ideal cual seria?
66. Le ha resultado conveniente tener un servicio de medicina prepagada?
67. Que servicio ha utilizado con más frecuencia?
68. Si tuviera la opción de poder cancelar una consulta con su tarjeta de crédito o debito bancario por Internet lo haría?
69. El precio esta acorde con el servicio que le ofrece la empresa.

COMUNICACIÓN

70. Que canal de comunicación la empresa utiliza con usted para mantenerlo informado sobre los servicios ofrecidos?
71. Conoce usted sobre los servicios que ofrecen las empresas de la competencia?
72. Ha pensado usted en cambiarse de seguro?
73. Ha visto alguna publicidad de Ecuasanitas?
74. Que publicidad de medicina prepagada le ha llamado mas la atención?
75. Conoce todos los pasos ha seguir para poder utilizar el servicio?
76. cuando ha tratado de comunicarse con la empresa le ha resultado sencillo?
77. Cuando ha llamado para resolver algún inconveniente ha sido atendido con cordialidad?
78. Cree ud necesario tener un call center las 24 horas del día?
79. Alguna vez ha visto la página en Internet de Ecuasanitas? Que le parece?
80. Ofrece suficiente información?
81. Si pudiera resolver sus dudas vía correo electrónico lo haría?

DISTRIBUCIÓN

82. Usted se afilio por medio de su empresa o en forma individual?
83. De que forma se entero de Ecuasanitas?

84. Sabe cuales son las Clínicas afiliadas a Ecuasanitas?
85. Considera usted que Ecuasanitas debería tener uno o mas policlínicos?
86. Si tuviera que escoger una clínica con la cual Ecuasanitas tuviera que hacer un convenio? Cual seria?
87. Cual considera el principal competidor de Ecuasanitas? Cual es su ventaja?
88. En caso de emergencia, asistiría a un policlínico de Ecuasanitas o a la Clínica más cercana?
89. Confía en el servicio que brindan los policlínicos de Ecuasanitas?
90. Que le motivaría a cambiarse a la competencia?
91. Alguna vez le han ofrecido planes de la competencia? Que no la ha motivado a cambiarse?
92. Que ventajas tiene la competencia?
93. Piensa usted que Ecuasanitas debería crear mas policlínicos o realizar mejores convenios con otras clínicas u hospitales de mas prestigio?
94. Que recomendación le daría usted a ECUASANITAS

COSTOS DEL FOCUS GROUP

➤ - TRANSPORTE	\$ 60.00
➤ - FILMADORA Y GRABADORA	\$ 20.00
➤ - OBSEQUIOS	\$ 50.00
➤ - REFRIGERIOS	<u>\$ 20.00</u>
TOTAL ESTIMADO	\$ 150.00

Día a realizado sábado 5 del 2006 a las 16H00

GUIÓN

FOCUS GROUP

Moderador: Vinicio Arias T.

Asistentes:

- ✦ Alexandra Garay
- ✦ Víctor Trejo
- ✦ Narcisa Fajardo
- ✦ Sonia Vera de Mestanza
- ✦ Patricia Jiménez
- ✦ Miriam Tapia
- ✦ Carmen Cruz
- ✦ Martha Guerra

MODERADOR: Solamente vamos a conversar acerca de lo que es salud, salud en la ciudad de Guayaquil.

Así es que nos interesa mucho a nosotros saber que opinan, que sean muy sinceros sobre lo que vamos a conversar. Quisiera saber si todos están cómodos. Si quieren algo me avisan no mas.

Que les parece si mejor nos conocemos un poco. Mi nombre es Vinicio Arias. Estamos haciendo un tópico de graduación y es sobre analizar la salud en Guayaquil. Vamos a presentarnos de derecha a izquierda aunque los nombres ya los podemos ver...

MIRIAM: soy Miriam trabajo en Agripac como oficial de Crédito

PATRICIA: soy Patricia Jiménez trabajo en una agencia de viajes, me agrada mucho poder participar con ustedes porque antes ya estuve en el lugar de ustedes y este tipo de trabajo siempre los ponen a correr

SONIA: Sonia Vera de Mestanza soy enfermera y estoy aquí para servirle y a las ordenes para cualquier pregunta.

MODERADOR: usted es enfermera? Mi mama también es enfermera auxiliar pero ya se jubilo hace tiempo, me acuerdo cuando era chiquito.....(jajaja)

CARMEN: Mi nombre es Carmen Cruz, trabajo en una empresa de lubricantes

VÍCTOR: Victor Trejo tengo una oficina de tributación y contabilidad Quito, Guayaquil, La Libertad.

ALEXANDRA: Mi nombre es Alexandra Garay estudio Economía en la ESPOL

MARTHA: Mi nombre es Martha Guerra Soy Ingeniera Comercial trabajo en todo lo que es ventas

NARCISA: Mi nombre es Narcisa trabajo en Otani, en el departamento de ventas

MODERADOR: Una de las primeras preguntas es Que opinan ustedes del ecuatoriano, del guayaquileño en si, se cuida o no se cuida su salud?

La persona que quiere opinar puede alzar la mano o pedir la palabra. Que opinan de los guayaquileños en si con respecto a la salud?

MIRIAN: no se cuidan, ya van cuando están con diabetes, mientras tanto están que comen... generalmente nosotros los seres humanos pasamos la mitad de la vida echándola a perder y la otra tratando de reparar todo lo malo que hicimos.

MODERADOR: Hasta que no tenga síntomas

MIRIAM: Si verdad, nada les va a pasar... y medio se cura y sigue

MODERADOR: Sra. Sonia usted esta de acuerdo con esto?

SONIA: si prácticamente la diabetes es una enfermedad que no tiene curación es un reglamento que se lleva a través del medicamento y como acaba de decir la señora no nos controlamos, nos tomamos la pastillita y luego volvemos a lo mismo los dulces las colas y no tenemos una dieta como debe de ser

MODERADOR: Pero la diabetes porque es una enfermedad como que grave, pero de ahí lo común como por ejemplo....

MIRIAM: No, no, es descuido no más, o sea cualquier enfermedad, cite diabetes por un ejemplo no más.

MODERADOR: Por ejemplo hasta en la alimentación.

ALEXANDRA: Claro

CARMEN: Somos totalmente descuidados en cuanto a salud se refiere, las personas no toman conciencia real

MODERADOR: Podríamos decir que el GUAYAQUILEÑO es una persona descuidada en cuestión de salud.

CARMEN: Así es

ALEXANDRA: Por lo general aquí dicen que lo que no mata engorda, que no se van a morir, que pueden hacer lo que quieran, comer lo que quieran y que son hombres, y que los hombres dicen: somos hombres aguantamos todo. Entonces, por lo general los hombres son los más descuidados en la salud y solamente empiezan a cuidarse cuando alguien muy cercano, muy allegado se enferma y muere, solo ahí empiezan a cuidarse.

MODERADOR: Bueno esa como que es la parte que se produce, ahora vamos a las soluciones: Los Hospitales; si a ustedes les tocaría calificar a los hospitales de Guayaquil, a las clínicas o los policlínicos ustedes que opinarían de ello, que tienen, que les falta, que les sobra.

PATRICIA: Voy a contar una experiencia que tuve: Una vez fui al hospital del Seguro a visitar un pariente lejano y me quede aterrada al ver los pacientes en los pasillos con los sueros, etc. Yo no esperaba que sea de primera, como el de una clínica; pero tampoco me esperaba ese tipo de atención.

MODERADOR: Podríamos decir que los policlínicos son lugares seguros.

Todos: No.

CARMEN: En cuanto a policlínicos y clínicas, se han vuelto mas comerciales, si se puede así decir; o sea si usted llega y no presenta un cheque o una tarjeta no lo atienden. No hay cultura social, una buena política de salud aquí en el país, por ende no se tiene buen servicio.

PATRICIA: A parte de esto quiero acotar que se ha vuelto comercial han descuidado, el trato humano, definitivamente lo han borrado del esquema en cuestión de servir a la comunidad.

MODERADOR: Pero eso a manera general, que podemos decir de la medicina prepagada. Tiene algún beneficio positivo la medicina prepagada?

NARCISA: Me parece fatal

MODERADOR: En que aspecto le parece fatal?

NARCISA: La otra vez en ECUASANITAS tuve una emergencia, como esta cerca, me dije: voy pero estuve esperando 2 horas.

MODERADOR: A que lugar fue?

NARCISA: A un policlínico del centro. Como estoy a media cuadra del trabajo, pensé que me podían atender, llevo como un año pagando, pero nunca lo había utilizado, por primera vez lo iba a utilizar, y tuve una decepción, totalmente, a las 2 horas me atendieron y... estuve apunto de renunciar, de terminar el contrato

MODERADOR: Tuvo una mala experiencia. Alexandra?

ALEXANDRA: Bueno, Yo también estoy en ECUASANITAS, al principio pagaba mensualmente y no usaba el servicio pero luego yo fui y me hice encefalogramas, tomografías de todo, y pagué el 10% del valor que se debía de pagar en cualquier clínica. Me fui a hacer exámenes de todos mis órganos... con las mejores máquinas y pague lo mínimo, a mi me ha servido bastante.

MARTHA: Yo estuve afiliada a SALUD como 2 años; por asuntos de la dolarización y motivos personales me cambie. Ahora estoy en ECUASANITAS hace 4 años. La atención en SALUD es excelente, en ECUASANITAS me siento también muy complacida porque ahí esta casi toda mi familia y la atención es excelente. Nosotros nos hemos tratado en el Centro de Urdesa y de la Garzota y seguramente Ella en el centro tuvo ella, una mala experiencia; porque a veces no depende tanto de la institución sino de los malos elementos que dirigen el lugar; puede ser que en lugar donde se atendió haya una mala administrador un mal director, yo también estoy de acuerdo con lo que ella dice. Por ejemplo yo me hago cada 6 meses todo tipo de exámenes y elijo todos los médicos que yo quiera y son excelentes.

MODERADOR: A ver dígame doña Sonia.

SONIA: Exactamente estoy de acuerdo, la atención es excelente, me hago ver en la clínica Alcívar con los mejores médicos y me dan totalmente una excelente atención.

MODERADOR: Todos tienen medicina prepagada, y si le dieran a escoger entre su medicina prepagada y un hospital cualquiera que escogerían ustedes que escogerían primero?

TODOS: La prepagada.

MODERADOR: Y si le dieran la opción entre su clínica prepagada y una clínica de prestigio digamos... KENNEDY, ALCIVAR.

PATRICIA: Obviamente la prepagada, porque por algo se paga.

MARTHA: Pero es que la prepagada, te incluye, y tiene buenas clínicas.

CARMEN: Por lo general todas las empresas de medicina prepagada están relacionadas con los mejores y grandes hospitales reconocidos de la ciudad, El asunto como dice Martha, de pronto la institución quiere brindar unas buenas condiciones al afiliado pero es el elemento humano que esta en ese momento. A mi me ha pasado

por ejemplo en SALUD cuando tuve a mi niña no me quejo, me atendieron bien. Hace una semana tuve que esperar una hora en ECUASANITAS para que me hicieran un examen, no me parecía correcto, porque si alguien esta pagando por un servicio; porque no lo están haciendo gratis, lo menos que el afiliado espera es una atención pronta y eficiente, pero ellos, ellos piensan que porque uno esta ahí.... Por eso digo, que depende de la conciencia de la persona que esta en ese momento, ellos piensan que uno esta ahí es porque necesita y porque uno tiene que aguantárselas.

MODERADOR: Si les preguntara: Alguna cosa, que es lo q ud. no les permitiría o toleraría a su servicio de medicina prepagada, q seria?

VICTOR: Que me haga esperar demasiado

CARMEN: Mal servicio, que brinde un mal servicio

VICTOR: Aparte La medicina prepagada tiene un máximo de cupo, un máximo de valor lo que puedes gastar, en cambio el seguro social es ilimitado, te haces atender cuantas veces quieras, sino tienes para las operaciones, haces tramites para irte fuera del país y luego los pagas, en cambio ECUASANITAS y los demás tienen un máximo de US\$ 1000 a US\$ 5000 dólares pero a la hora de realmente enfermarte no te sirve de nada.

CARMEN: Pero en ese asunto del seguro que te da esa opción, OK. Se supone que todos los afiliados debemos contar con eso pero no es así, como es una institución publica se vale de “palanqueos” e influencias. A mi me ha tocado acompañar a personas que han ido a emergencias al seguro social; uno tiene que irse a imponer, porque si usted espera la voluntad del que esta atendiendo en emergencia, no lo atienden y tiene que recurrir a una institución privada. O sea, es la parte de que aquí no hay una buena infraestructura social, una buena política de salud para el afiliado.

MIRIAM: Es por eso el auge de la medicina prepagada, porque si fuera una atención buena.

CARMEN: Porque de tener un buen servicio, no tendría necesidad de pagarles tanto, y aparte que se ha vuelto tan comercial la medicina prepagada que ellos quieren captar a tantos usuarios, pero que cuando ya los tienen ni siquiera los cuidan, es decir si yo te capto, yo te doy un buen servicio para que tú no te me vayas

MODERADOR: Les ha parecido transparente el actuar de las empresas de medicina prepagada? o sea lo que les han vendido es lo que ustedes están utilizando o acaso cuando les vendieron les dijeron algo, y cuando le toco utilizarlo, como el caso de la señora, que cuando le toco utilizarlo resulta que no le atendieron bien, Que opinan?

PATRICIA: Tengo 2 seguros, tengo ECUASANITAS desde hace 9 años y me ha ido excelentemente bien. Gracias a Dios no he tenido emergencias mayores, pero lo que se refiere a exámenes, consultas normales y atención ambulatoria, y además tengo el seguro de la empresa con PANAMERICAN LIFE

JORGE: PARAMEDICAN no vale

PATRICIA: Yo lo cogí porque estaba dentro de un paquete, el valor era mínimo, de pronto mmm....., de pronto alguna vez no tienen el medico que tiene acá, etc.; lo tome porque es una política de nuestra empresa, que todo el mundo tenga su seguro medico. Yo tenia la opción de tomarlo o no, porque yo igual tenia otro seguro, pero alguna vez, quise atenderme con un especialista que no están afiliados a ECUASANITAS y si lo tenia la otra; pero me toco igual casi paga..., o sea ir casi

como cualquier persona, más era el trámite burocrático de comprar la autorización, la orden, la verdad era que no se veía reflejado el hecho de que uno iba a utilizar un seguro que ya estaba Pre-pagado, por eso se llama medicina Pre-pagada, nosotros pagamos por adelantado y en un 100% los usuarios no consumen todo eso que pagan, sino no fuera negocio para ellos tampoco.

MODERADOR: Para las personas que han tenido otro seguro de medicina Pre-pagada, que han podido probar otros seguros como SALUD, como ECUASANITAS. Cuales creen ustedes, de los dos, puede ser mejor? Por ejemplo los que se encuentran en ECUASANITAS, porque se encuentran en ECUASANITAS? Y mejor no tienen otro servicio de medicina pre-pagada?

NN: Yo me siento mejor con ECUASANITAS. Hace dos meses atrás, estubo visitando un ejecutivo de SALUD, entonces le pedí información, porque a veces cambian las políticas, cambian las promociones, etc., Le pedí que me informe de todos los planes que tenían, y vi que de acuerdo a lo que yo necesito igual no me convenía tanto cambiarme, porque primero pagaba mas, y la verdad que para lo que yo necesito y lo que me cubre ECUASANITAS, estoy dentro de lo normal. Lo que yo veo de fortaleza en ECUASANITAS, es que uno con el solo hecho de comprar ya su chequera y tenerla a la mano para cualquier consulta o cualquier tipo de exámenes, uno no tiene que preocuparse de gastar en ese momento, y pagarle al medico o a la farmacia y estar después en el trámite del reembolso y de todos los demás procesos, porque todos somos ocupados, a veces laboramos en empresas donde son horarios extendidos de trabajo. El hecho de ir hacer el trámite de reembolso, si yo lo veo como un punto al menos en mi caso.

MODERADOR: De manera general como definen ustedes a los servicios que reciben por la medicina prepagada, Como positiva o negativa? Es bueno tenerla o es mejor tener el seguro social, Que opinan, doña Carmen?

CARMEN: Pienso que si tiene sus Beneficios, porque usted va en el momento y lo atienden, lo que no pasaría con el Seguro Social, ya que por las malas experiencias que se tienen y que se escuchan, pero si.... pienso, que estas compañías que brindan estos servicios deberían de tratar de preocuparse un poquito mas por la calidad del servicio que brindan.

MODERADOR: Y cuando han tenido problemas? Los han resuelto fácilmente? O han tenido algún tipo de complicación, por ejemplo al tratar de comunicarse a la empresa, cuando tratan de hacerse atender, o el único problema ha sido solamente la espera?

CARMEN: No, la experiencia que yo tuve con el asunto de mi mama, fue que las personas que laboran en el centro de Salud, no están bien empapadas, o no están bien comprometidas con el servicio que deben brindar, yo tenia que hacerle un examen a mi mama, y tuve que esperar mas de 45 min., para que me den el servicio y de paso tuve que salir de allí e ir a buscar el servicio a uno de los laboratorios afiliados, pero la persona que inicialmente me atendió, no me dio correctamente la información; para ella es muy fácil decir: OK, Váyase a tal parte, pero no le dicen, Señora, si se va allá, tiene que llevar esto, o este otro, de una vez llévelo.

MODERADOR: Sería recomendable que la empresa tenga un centro de llamadas, como un Call Center, para que este las 24 Hrs. Que dice doña Sonia, Que cree Ud.?

SONIA: Si

CARMEN: No

SONIA: Yo entiendo que tiene que ser llamada la atención, por el motivo....

MODERADOR: Pero con respecto a la pregunta que le hago, Ud. Cree, por ejemplo, la empresa que ustedes tienen, yo creo que todos tienen ECUASANITAS, No? Tienen ECUASANITAS?

TODOS: Si

SONIA: Si yo tengo ECUASANITAS.

MODERADOR: Por ejemplo, ECUASANITAS tenga un lugar en el cual, usted pueda llamar, cuando tenga algún tipo de inconvenientes, ud. Pueda llamarlos y que le atiendan todas las dudas que tenga, por Ej.: Si puede hacerse atender....., seria bueno que tenga eso?

MARTHA: Seria bueno si es que ellos van regularmente hacerse atender,

SONIA: No! Lo tiene!, Lo tiene!, casualmente lo tiene, porque cuando yo tengo alguna duda, llamo y me comunican enseguida.

PATRICIA: Pero son horarios de oficina

MIRIAM: Eso es normal, son horarios de oficina; porque SALUD, sé que tiene un Call Center que esta las 24 Hrs., donde uno consulta, tengo esto....., me cubre o no me cubre? A donde puedo ir?, Que tengo que llevar? Todo eso le informa; de eso me entere, por el asunto que estaba decidiéndome cambiar, pero, sí sería bueno, porque uno a veces dice, tengo tantos años, por ejemplo: Ya ocupe lo del Odontológico, me hice tantas consultas., tengo incluidas? o no tengo?; entonces uno ya va, fija la cita con el especialista, ya sabe qué le va a cubrir, qué no le va a cubrir.

CARMEN: Pero no pienso que todo deba de centralizarse con un Call Center, porque ECUASANITAS lo que hace es crear tantos centros de atención. Hay gente allí, en Servicio al Cliente que puede ofrecerlo, o sea, uno puede estar en la calle y no esperar llamar a un Call Center, si te puedes direccionar a uno de esos Centros de Atención y obtener directamente la información.

MODERADOR: A ud. Le gusta el servicio que dan en los Policlínicos? O Le gustaría que también tengan convenios con otros hospitales? Que hospitales le gustaría que tengan? A ver... Doña NARCISA, que no me ha dicho nada, y no la he escuchado, Que opina ud?

NARCISA: Realmente no se que decir, porque...

MODERADOR: La experiencia que tuve fue negativa respecto a eso

CARMEN: ¿Estamos hablando de policlínicos a nivel de centros de servicio de ECUASANITAS o?

MODERADOR: Por Ej.: ECUASANITAS. ¿Ud, cree debería tener mas policlínicos propios? O En vez de propios, afiliarse a clínicas de prestigio?

PATRICIA: Pero es que tiene las 2 cosas. Tiene propias y tiene sus afiliadas.

MIRIAM: Lo que pasa es que en los propios, no hay las 24 Hrs., o sea tienen un horario, es la única falla. Yo tengo los dos seguros. Tengo SALUD y tengo ECUASANITAS, ECUASANITAS lo tengo por mi mama, ya que ella es mayor de 65 años, en ningún otro seguro la van a coger. Ahí la cogieron, ella tuvo una operación, le fue muy bien en la Clínica Gil con ECUASANITAS. Yo tuve una urgencia con mi hija, y la lleve a la Kennedy, pero con SALUD; lo que pasa es que

con SALUD, se te abren mas las puertas, cualquier medico te puede atender con solo presentar la tarjeta, en cambio con ECUASANITAS, tiene ciertas restricciones, de eso me he dado cuenta.

MODERADOR: En fin, si tuviere que calificar a los funcionarios por Ej.: de ECUASANITAS, Como los calificarían?, Creen que son profesionales, o no? Las personas, Cuando entran, Las atienden? ¿Qué opinan?. Que opina Doña MARTHA?

MARTHA: Si, Yo si tengo una buena experiencia, creo que son profesionales, salvo raras excepciones, que donde quiera hay.

MODERADOR: En que caso? Por Ejemplo? Que experiencias ha tenido?

MARTHA: Bueno, la experiencia negativa. Hace un año, cuando me hizo unos exámenes de sangre; un sobrino, y después él se hizo en otra parte y no estaban de acuerdo; Yo fui a hablar con el Administrador de ECUASANITAS y le informe lo que estaba sucediendo, porque con mi médico, me paso lo mismo, le dije: Me están viniendo algunos exámenes que no son confiables, luego, justo el día después, me hice otro examen en Interlab, gaste aparte, y me hice en ECUASANITAS porque quería presentar bien un reclamo de manera oficial, pero me salieron ya..., Tal vez con el reclamo anterior ya, ya....

PATRICIA: Sirvió

MARTHA: Sirvió

CARMEN: Pero ese es el punto negativo, porque a quien no le mandan también hacer un examen, y a mi también me ha pasado con mi mama, los médicos me han dicho: No, no¡¡, estos exámenes aquí, no me reflejan lo que yo quiero ver, por lo que yo para los exámenes de sangre, no me gusta utilizar lo que están en los Policlínicos de ECUASANITAS, prefiero irme a un laboratorio afiliado o por ultimo pagar aparte, porque eso vengo escuchando desde hace tiempo que tengo la afiliación.

MARTHA: Yo, pague \$ 100.00 en Interlab y pague 10 cheques en ECUASANITAS, y salio parecido.

DAVID: Según lo que he escuchado hay buenas y malas experiencias, pienso que la gente mas escoge un seguro porque quiere tener mas seguro donde llegar, y también donde reclamar, la mentalidad que se tiene de ir al seguro social, de que Donde esta?, Quien me atenderá?, escogen un seguro que aunque te atienda mal, llegar a un lugar mas rápido, y así mismo poder reclamar.

ALEXANDRA: En ECUASANITAS, uno escoge los doctores, los especialistas, por eso escoge los mejores y en Clínicas de prestigio, por eso el servicio no es malo, si son los análisis que estaban mal, de pronto; como dijo Martha, bueno es algo que ya se arreglo, además no todos los laboratorios tienen fallas y los doctores, la mayoría uno escoge los que quiera, no te pueden decir que te obligan a ir donde alguno.

MODERADOR: Todos tienen el mismo Plan? Que plan tienen ustedes?

TODOS: TOTAL

MODERADOR: Si tuvieran que armar un Plan ideal, que tendría que tener?, Al plan que tienen, Que le hace falta?, Que usted le agregaría? Que le quitaría? Para armar un Plan que cumpla con sus expectativas, Que opina doña NARCISA?

NARCISA: Para mi la atención, era la primera vez que lo utilizaba y no me quedo mas ganas de ir, estoy escuchando lo que los demás dicen puede ser que a ellos les guste y les va bien.

MODERADOR: Los tiempos que tienen de afiliados?

MIRIAM: 8 años

PATRICIA: 9

SONIA: 1

CARMEN: 2

DAVID: 4

ALEXANDRA: 2

MARTHA: 4

NARCISA: 1

MODERADOR: Entonces las personas que tienen mas tiempo, no es que tienen mejores experiencias sino que han utilizado mas el servicio.

Si tuvieran la opción de cancelar una consulta con una tarjeta de crédito, o debito bancario, o Internet, alguna de ustedes lo realizaría?

TODOS: Si

DAVID: Pero eso ya hay

MODERADOR: Los precios que pagan están acorde con lo que reciben? O creen que es demasiado lo que están pagando?

MIRIAM: Demasiado caro, y otra modalidad que han cogido las aseguradoras es que desglosan, o sea esto es porque tiene el seguro, pero aparte tienes que pagar Odontología, emergencia, ambulancia, accidentes de transito y cosas así; deberían hacer un solo paquete que incluya todo eso; ese seria el PLAN IDEAL, otra cosa es que no lo hacen por el grupo, sino que si son 5 miembros, cada persona tiene que pagar por Ej.: \$ 17 más, no veo eso como negativo, pero deberían hacer un solo paquete, si quieres algo tienes que pagar \$ 4 o \$5 mas, y ponte a sumar si son 5 o 6 miembros de tu familia, eso es totalmente negativo para mi.

MODERADOR: Entonces que debería incluir?

MIRIAM: Que incluya Odontología, Servicio Ambulancia, accidentes de transito, porque no solo de enfermedad se tiene complicaciones, eso es otro valor cada cosa lo van adicionando.

MODERADOR: Si tuviera todo eso estaría de acuerdo con el valor que esta pagando ahora.

SONIA: Pero si tiene todo eso, yo pago el PLAN TOTAL y si incluye.

MIRIAM: Si pero te lo desglosan

MODERADOR: Con respecto a la publicidad, Que opinan de la publicidad de ECUASANITAS? Que les parece? Alexandra, Que te parece?

ALEXANDRA: Bueno la mejor publicidad que tiene es la de boca a boca, porque yo me entere de ECUASANITAS por mi familia y por amigos que mencionaron ECUASANITAS y por esto mi mama, hermano y yo nos afiliamos a ECUASANITAS.

MODERADOR: Alcen las manos las personas que han visto publicidad de ECUASANITAS? Que la han visto en la calle, Televisión o por la radio.

MIRIAM y CARMEN (alzaron la mano)

MODERADOR: 2 Personas han visto publicidad

DAVID: Pero muy poco sale

MIRIAM: Es ahora porque cambiaron la administración, porque hubo un tiempo en el que había malos comentarios sobre ECUASANITAS, Porque?, Porque uno pedía una cita con un medico “X” y le preguntaba Que tipo de seguro tiene?, Si le decía SALUD, inmediatamente le atendía, pero si decía ECUASANITAS, le decía: Hay.. Tiene que esperar. Al parecer le están pagando poco mejor a los médicos, para que te puedan atender, porque sino te daban una cita a la semana, dos semanas o tres semanas.

CARMEN: Y eso es un punto negativo

MODERADOR: Y eso lo ha mejorado, o...

MIRIAM: Lo ha mejorado, es mas ellos tienen dentro de sus mismos establecimientos mejores médicos, antes no tenía mucho, ahora tienen mayor concentración de médicos.

MODERADOR: Quien de ustedes pensaría cambiarse a otro servicio de medicina pre-pagada?

NARCISA: Yo

MODERADOR: Los demás están conformes con lo que tienen, bien o mal

PATRICIA: Dentro de lo que ofrece el mercado, si

MIRIAM: Es que ninguno es completo

MODERADOR: Que cosas tendrían que ofrecerle, para que ustedes decidieran cambiarse?

MARTHA: Yo me cambiaria de ECUASANITAS si me ofrecen un seguro nuevo, mas económico, con mayor cobertura, porque las desventajas que hay es por ejemplo yo me fui a sacar un lunar donde el dermatólogo y me dijo que eso no cubría, porque ya era algo pre-existente y que eso en su consultorio me cobraba \$ 50.00, eso me pareció raro, hable con otro doctor que atiende donde se esta quejando Narcisa y me dijo que si me cubría, que fuera a Luque y García Aviles, no he ido todavía, hay que ver, pero para mi que si me cubre si no es algo pre-existente, no es cáncer.

MODERADOR: Las personas que vieron publicidad de ECUASANITAS, hace cuanto tiempo la vieron? Donde la vieron?

CARMEN: Hace dos años en la televisión

MIRIAM: Hace poco, como dos meses o tres meses, yo se que han cambiado la administración

MODERADOR: Y han visto publicidad por radio? Por vallas publicitarias?

CARMEN: No tiene mucha publicidad

MIRIAM: EN la revista... VISTAZO

CARMEN: Solo en revistas

MARTHA: Lo que estoy notando con este seguro, es que es el mas popular de todos los seguros por el costo, y cada vez la gente se afilia mas a este seguro, y ya casi ECUASANITAS se esta haciendo como un Hospital del Seguro, ya es difícil, hay hartísima gente, mucha gente en todos los policlínicos, usted va a las 8 de la mañana y encuentra como 20 – 30 personas

MODERADOR: Le pregunto doña Sonia, Cual cree que seria la solución para todo eso?, Que haya mas policlínicos? O Que mejoren los convenios con clínicas y hospitales?

TODOS: Que mejoren los convenios

SONIA: Para que haya más atención

MODERADOR: ustedes saben que hospitales están afiliados a Ecuasanitas?

MIRIAM: si Alcívar, vernaza, panamericana, san francisco, la Kennedy, Rendón... lo que pasa es que en Rendón no puede hacerse consulta ambulatorias

MODERADOR: ustedes les gustaría que tengan convenios con Alcívar o Kennedy Si tiene.....

MODERADOR: algunos de ustedes a usado el servicio ahí?

SONIA: Exactamente

En la Alcívar si pero en la Kennedy no hay...

SONIA: si hay... la doctora..

MARTHA: si pero no como clínica, asistencia ambulatoria no hospitalización

MODERADOR: De todas las empresas de medicina prepagada que publicidad o cual le ha llamado mas la atención? Cual ustedes ven mas por la televisión por radio...?

TODOS: salud

MODERADOR: en que medio las han visto?

TODOS: en televisión, en radio, vallas

MODERADOR: es como mas aniñado...

MIRIAM: jaja... Es que uno elige el medico, la clínica, tu solo presentas la tarjeta y te la reciben... te dan la liquidación el desglose y todo lo que te van a cargar en la cuenta..

MIRIAM: te la aceptan inmediatamente en cambio... con ECUASANITAS no pasa esto, no hay esa opción

MODERADOR: cual opción?

CARMEN: el hecho de que usted se presenta en cualquier lugar con la tarjeta para que lo atienda...

MIRIAM: estamos renovando contrato ahorita, estábamos pagando unos ochenta, mis dos niñas y yo

PATRICIA: individual esta como 50 y algo

MIRIAM: es por el tiempo también...

MODERADOR: alce la mano las personas que han entrado alguna vez a la pagina de Internet de SALUD?... ninguno y a la pagina de Internet de ecuasanitas?...tampoco Y si les dijera cuales son las principales empresas de medicina prepagada de Guayaquil, que nombre me darían aparte de Ecuasanitas y Salud?

MARTHA: MEDEC

PATRICIA: MEDIKEN

MODERADOR: Si ustedes tuvieran la opción de comprar por Internet o por correo electrónico ustedes lo harían

PATRICIA: yo creo que si....con Salud me dijeron que ya se podía hacer así..

MARTHA: debería ser así porque con Ecuasanitas, cuando uno tiene que realizarse ciertos exámenes, uno tiene que comprar la orden para una colposcopia, uno debe hacer doble cola

MIRIAM: En cambio con Salud usted llama le habla al operador y se la pasan por fax y usted con esa copia va al medico y le atienden. Es más fácil

MODERADOR: esa es una facilidad que hay.

Entre los policlínicos que tiene Ecuasanitas ¿cual ustedes creen que es el que brindan mejor atención?

TODOS: La Garzota

MARTHA: es moderno, más grande

CARMEN: a mi paso una experiencia, se fue el sistema las chicas no podían hacer una bendita orden, esperaron como 45 minutos y yo les dije que algo había que hacer, no podíamos esperar hasta la hora que llegue el sistema

MODERADOR: Para usted dona Carmen entre la Garzota, la Urdesa, y el centro ¿cual creería usted que da mejor servicio?

CARMEN: en urdesa

MODERADOR: que factores ustedes considera relevantes para escoger una clínica?

CARMEN: Seguridad

MARTHA: El medico... donde valla mi médico, ahí voy yo

MODERADOR: tienen un medico donde usted siempre vallan dentro del cuadro de Ecuasanitas?

MARTHA: si

MODERADOR: De que forma ustedes se enteraron de Ecuasanitas? Como así ustedes se enteraron de Ecuasanitas?

NARCISA: Por que una amiga me dijo, ella trabaja en Ecuasanitas...

MIRIAM: Se acercaron a la empresa que yo trabajo, se contactaron con recursos humanos. Dieron una charla al personal

MODERADOR: Usted entro a la empresa y obtuvo el servicio de Ecuasanitas. Alguno tiene el servicio pero en forma individual, sin estar afiliado por la empresa

PATRICIA: De referidos mas que nada, y hay ciertos ejecutivos que si comienzan a buscar clientes de referidos de alguien o toman una cartera y comienzan a monitorear

MODERADOR: Creen ustedes que Ecuasanitas debe tener mas publicidad en medios de comunicación. Que medio sería el mas idóneo??

VICTOR: no conviene que se haga conocido, se llenan mas los policlínicos...

CARMEN: al hacerlo mas conocido... si así va decayendo el servicio y haciéndolo mas popular

PATRICIA: por eso que no cree que debería invertir en mas publicidad

MARTHA: debería invertir en servicio, en atención al cliente...

CARMEN: que realmente la gente se sienta satisfecha que esta pagando por un seguro particular y que se lo esta atendiendo adecuadamente

MODERADOR: Ustedes creen que la cantidad de policlínicos que tiene Ecuasanitas y los convenios que tiene son suficientes o debería extenderlo el número de policlínicos y el convenio

TODOS: debería haber más...

MODERADOR: Si hubiera la oportunidad de crear mas policlínicos donde le gustaría que halla mas policlínico? Patricia

CARMEN: por ejemplo... un ratito... el asunto sobre convenios sería fantástico... por que por ejemplo en panamerican life ellos tienen convenio con la Kennedy de la Alborada, o sea, a través de esa compañía ellos te dan la orden y cualquier medico de la Kennedy le atiende.... Eso sería fantástico

MODERADOR: Que pasaría si Ecuasanitas le da la opción a todos sus usuarios, que dispensario se haría? Por ejemplo, queremos ver si construimos una clínica de Ecuasanitas o la otra opción sería tener convenios con las dos clínicas más renombradas que son la Kennedy y Alcívar ¿Qué opción usted escogería?

TODOS: Convenios

MODERADOR: ¿Consideran que los policlínicos de Ecuasanitas están bien ubicados?

ALEXANDRA: Por mi lado si, porque vivo al norte y está cerca a la garzota

SONIA: yo me hago ver en uno que hay por el centenario, es pequeño... pero si me dan atención

MODERADOR: Si los Policlínicos dieran atención las 24 horas como para cubrir cuestiones de Emergencia, para ustedes sería viable, les gustaría que eso existiera?

TODOS: si

MODERADOR: Si le pusieran a escoger en un caso de Emergencia entre Ecuasanitas y una clínica cualquiera ¿Cuál escogería?

TODOS: La clínica

CARMEN: no olvidemos que las clínicas están más implementadas, los centro que tiene Ecuasanitas son muy pequeños, al menos el de Luque, no tienen la infraestructura para caso de emergencia

VICTOR: Tienes que hacer una cola para comprar la chequera, luego una para la orden y otra para que te atiendan.

MODERADOR: El problema puede radicar en el tiempo de espera.

Ustedes ven deficiencia en la calidad del servicio en la parte médica

CARMEN: si, con los médicos que he tratado al menos si, pero el otro día como paréntesis en la Garzota vi que salía un medico que no tenia la facha de medico, pregunte y si era... ojala no me toque nunca atenderme con el. No e inspira confianza. Hasta ahora todos los médicos que me he hecho tratar con mi mama son de la Alcívar

MODERADOR: hablando de confianza... a ustedes les brinda confianza el cuadro medico que le ofrece Ecuasanitas

MARTHA: si... creo, es que es muy variado, es amplio...

MODERADOR: que los incitaría a ustedes a cambiarse a otro servicio de medicina prepagada???

PATRICIA: mayor cobertura al menor costo

VICTOR: si en el seguro pusieran 3 policlínicos como los de ecuasanitas los quiebra

MODERADOR: si el seguro pusiera eso sería lo mejor no?

Que tipo de recomendación darían, si son escuchadas y gracias a eso se hacen cambios, que seria... solo una recomendación pero puntual... una la que les parece mas importante??

PATRICIA: que hagan una reingeniería total en atención al cliente

MODERADOR: en que aspecto

PATRICIA: administrativo

CARMEN: que ellos se sientan comprometidos con el usuario, que no lo vean como una planilla más sino que realmente sean parte... que sean más humanitarios, sean

mas dados al cliente...porque por los clientes ustedes están ahí. Si tenemos medicina pagada es por no confiamos en nuestro seguro social sino ni existiría

MODERADOR: entonces... doña Sonia usted que recomendación le haría si supiera que va a ser escuchada por el gerente general de ecuasanitas..

SONIA: que de mas atención al usuario inmediatamente para tener esa.... Ese servicio

MODERADOR: Que ventajas tendría la competencia con respecto a Ecuasanitas?

MIRIAM: hablando Salud, el servicio es más eficiente...

MODERADOR: en servicio al usuario... o sea tiempo de espera...

CARMEN: si es mas rápido, la atienden en el momento... si uno paga uno paga por un servicio prepago es para que lo atiendan en el momento, no para esperar la buena voluntad de los que están ahí...

MIRIAM: es como comparar, no se si valga la comparación entre una tarjeta diners internacional o una cuota fácil

MARTHA: es que es mas popular, es que no podemos olvidarnos de eso, por eso debe ser menos ágil porque ahí mucha cantidad de gente. Ahora que sugerencia se les podría dar , que vean que entre mas popularidad va a ver mas gente afiliada van a tener mayor problemas a corto plazo, yo ya no mas con la idea de que tengo que irme a ecuasanitas eso significa esperar y no quiero esperar

MODERADOR: que tendría que tener la competencia para que usted se cambie de Ecuasanitas

MARTHA: pienso que la diferencia esta en el precio

CARMEN: ojo, no quiere decir que van a cobrar más porque van a mejorar el servicio, si el servicio es mas popular deberían minimizar costos y mejorar servicio

MODERADOR: estamos hablando que SALUD tiene un mejor servicio pero cuesta mas..

CARMEN: no que se mal direcciones las recomendaciones a eso... ok, las personas quieren un mejor servicio entonces les aumentamos a los costos...

MODERADOR: entonces tengo percepción de que la falla en el servicio es en el tiempo de espera, tengo mal mi percepción?

MARTHA: ya se esta convirtiendo en dos años mas en un hospital del seguro

CARMEN: por eso yo digo que es la gente que esta al frente, que todos vayan a esa misma dirección esa misma política: ellos son mis usuarios tengo que hacer que ellos se sientan bien. Que es lo que pasa por ejemplo con Panamerican Life, ellos le preguntan que es en lo que usted no esta de acuerdo, si se sienten bien, debe haber un feed back...

MODERADOR: Cual es el momento es que ustedes creen que demora mas?

MARTHA: es desde que llega... uno coge turno y tiene que esperar como 20 turnos mas

CARMEN: es el servicio al cliente...

MODERADOR: no es el momento en que le atiende el doctor, sino en el momento que llega a ecuasanitas y ese tiempo en servicio al cliente es el mas pesado... están todos de acuerdo

MARTHA: es que solo hay un doctor en cada área, si hubieran 3 a 4 doctores se esperara menos, la otra vez fui donde el Otorrino a los 8 de la mañana y espere 9 turnos

NARCISA: es verdad eso, se espera mucho

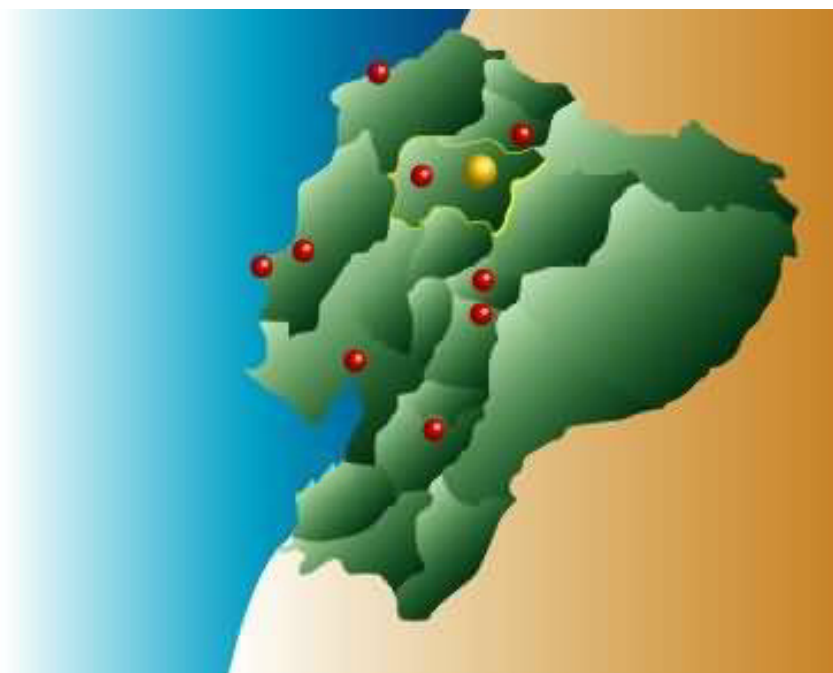
MARTHA: por eso la recomendación es que ellos tomen conciencia de el tamaño de usuarios que tienen, y hacer más convenios o buscar una solución para la agilidad. De que sirven que hagan mas policlínicos si no hay agilidad, tienen que delegar

MIRIAN: deberían atender las 24 horas del día.

MODERADOR: les quiero agradecer muchísimo por su asistencia

ANEXO 2.1.

ECUASANITAS TIENE PUNTOS ALREDEDOR DE TODO EL ECUADOR



EN GUAYAQUIL:

Principal: Circunvalación Sur 816 e Higueras

Telfs.: PBX: 2882089 2882883 2882712 Fax: 2882087

Horario de atención: 8h00 a 19h00

Agencia Banco Park: Pichincha # 406 y Luque Edificio Bancopark Local #13

Teléfonos: 2526190 2531664

Horario de atención: 8h30 - 19h00

Centro Comercial Sur: Chimborazo y

Chile, local 5 Horario de atención: 8h30 a 19h00

Telfs.: 2345151

Centro Médico Urdesa: Víctor Emilio Estrada 924 e Ilanes

Telf.: 2387218 2881352 2881353 2881372

Horario de atención: 8h00 a 19h00

AMI: Telf.: 2882 088

Centro Médico La Garzota: Av. Hermano Miguel Mz. 117 solar No. 9 PBX:

2235691 Fax: 2235692

Horario de Atención: Lunes a Viernes

7h00 a 19h00 Emergencia Laboratorio Imagen

8h00 a 19h00 Consulta externa

Sábados

7h00 a 13h00 Todos los servicios

MÉDICOS

1.200 Médicos a nivel nacional, especialistas en:

- 🌿 Medicina Interna
- 🌿 Pediatría
- 🌿 Ginecología y Obstetricia
- 🌿 Cirugía
- 🌿 Traumatología y Ortopedia
- 🌿 Otorrinolaringología.
- 🌿 Oftalmología
- 🌿 Neurología
- 🌿 Endocrinología
- 🌿 Hematología
- 🌿 Oncología
- 🌿 Urología
- 🌿 Nefrología
- 🌿 Neurocirugía
- 🌿 Gastroenterología

PLANES ECUSANITAS

PLAN TOTAL

En este plan, Ecuasanitas S.A. cancela directamente a los médicos, clínicas, laboratorios y otros los siguientes servicios:

- ☼ Atención médica en consultorios por especialistas en:
 - ☼ Medicina General
 - ☼ Gastroenterología
 - ☼ Pediatría
 - ☼ Neurología
 - ☼ Puericultura
 - ☼ Oftalmología
 - ☼ Traumatología
 - ☼ Otorrinolaringología
 - ☼ Ortopedia
 - ☼ Neumología
 - ☼ Gineco-Obstetricia
 - ☼ Cardiología
 - ☼ Urología
 - ☼ Endocrinología
 - ☼ Nefrología
- ☼ Atención de emergencia
- ☼ Hospitalización clínica y quirúrgica.
- ☼ Exámenes de laboratorio, rayos X y complementarios
- ☼ Red primaria de emergencia en varias ciudades
- ☼ Clínicas propias y adscritas.

REQUISITOS PARA LA AFILIACIÓN

- 🌿 Llenar la solicitud de ingreso
- 🌿 Realizar la declaración de salud
- 🌿 Revisión médica obligatoria para personas mayores de 40 y menores de 1 año de edad
- 🌿 En caso de embarazo en el momento de afiliación, se requerirá contratar el [Anexo de Maternidad](#)
- 🌿 Pago de la cuota de inscripción

USOS

🌿 Emergencia vital	Inmediata
🌿 Consultas externas, exámenes de laboratorio y rayos X	1 mes
🌿 Consultas Obstétricas	3 meses
🌿 Fisioterapia, rehabilitación, terapia respiratoria	4 meses
🌿 Hospitalización y otros exámenes complementarios de diagnóstico	4 meses
🌿 Cateterismo cardíaco y coronariografía	10 meses
🌿 Resonancia magnética nuclear	12 meses
🌿 Quimioterapia y radioterapia	24 meses

Se excluyen expresamente los siguientes casos:

- ❖ Todas las enfermedades anteriores (preexistentes) conocidas o no, congénitas, crónicas o las producidas como consecuencia de operaciones anteriores
- ❖ Las lesiones o afecciones causadas por cualquier evento de la naturaleza, conmoción civil, huelgas, motines, epidemias o circunstancias que determinen una declaración oficial de estado de emergencia
- ❖ Vacunas, vitaminas y derivados sanguíneos
- ❖ Tratamientos de rehabilitación por alcoholismo, drogadicción y otros trastornos similares
- ❖ Tratamientos de fertilización o inseminación artificial y esterilidad masculina o femenina
- ❖ Transplantes de órganos
- ❖ Suministro de anteojos, lentes de contacto, audífonos, muletas y aparatos ortopédicos, marcapasos, válvulas, baypass, etc.
- ❖ Cirugía estética
- ❖ Acupuntura, homeopatía, tratamientos con láser y similares
- ❖ Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida (SIDA) y todas sus secuelas

PLAN ELEGIR

En este plan, Ecuasanitas S.A. le restituirá al afiliado el valor de los servicios médicos utilizados, de acuerdo al plan contratado, en los siguientes casos:

- ☒ Atención médica en consultorios por especialistas en:
 - ☒ Medicina general
 - ☒ Pediatría
 - ☒ Puericultura
 - ☒ Traumatología
 - ☒ Ortopedia
 - ☒ Gineco-Obstetricia
 - ☒ Urología
 - ☒ Nefrología
 - ☒ Gastroenterología
 - ☒ Neurología
 - ☒ Oftalmología
 - ☒ Otorrinolaringología
 - ☒ Neumología
 - ☒ Cardiología
 - ☒ Endocrinología
 - ☒ Otras
- ☒ Atención de emergencia
- ☒ Hospitalización clínica y quirúrgica
- ☒ Exámenes de laboratorio, rayos X y complementarios
- ☒ Libre elección de médicos, laboratorios y clínicas en el país
- ☒ Medicamentos ambulatorios

Estos son los montos de los planes vigentes:

\$ 4700

\$ 5800

\$ 7000





A mayor monto, usted obtiene mayor cobertura

REQUISITOS:








- Llenar la solicitud de ingreso
- Realizar la declaración de salud
- Revisión médica obligatoria para personas mayores de 40 y menores de 1 año de edad
- En caso de embarazo en el momento de afiliación, se requerirá contratar el [Anexo de Maternidad](#)
- Pago de la cuota de inscripción

UTILIZACIÓN:

- | | |
|---|------------------|
| • Emergencia vital | Inmediata |
| • Consultas externas, exámenes de laboratorio y rayos X | 1 mes |
| • Consultas Obstétricas | 1 mes |
| • Fisioterapia, rehabilitación, terapia respiratoria y del lenguaje | 3 meses |

 Hospitalización y otros exámenes complementarios de diagnóstico	3 meses
 Cateterismo cardíaco y coronariografía	10 meses
 Resonancia magnética nuclear	10 meses
 Quimioterapia y Radioterapia	12 meses

Se excluyen expresamente los siguientes casos:

-  Todas las enfermedades anteriores (preexistentes) conocidas o no, congénitas, crónicas o las producidas como consecuencia de operaciones anteriores
-  Las lesiones o afecciones causadas por cualquier evento de la naturaleza, conmoción civil, huelgas, motines, epidemias o circunstancias que determinen una declaración oficial de estado de emergencia
-  Vacunas, vitaminas y derivados sanguíneos
-  Tratamientos de rehabilitación por alcoholismo, drogadicción y otros trastornos similares
-  Tratamientos de fertilización o inseminación artificial y esterilidad masculina o femenina
-  Transplantes de órganos
-  Suministro de anteojos, lentes de contacto, audífonos, muletas y aparatos

ortopédicos, marcapasos, válvulas, baypass, etc.

- ✿ Cirugía estética
- ✿ Acupuntura, homeopatía, tratamientos con láser y similares
- ✿ Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida (SIDA) y todas sus secuelas

COBERTURAS ADICIONALES

Odontología:

- ✿ Limpieza dental 2 veces al año
- ✿ Extracción de piezas dentales
- ✿ Rayos X
- ✿ 6 Obturaciones (calzas) al año

AMI

La cobertura adicional AMI en Guayaquil, ofrece prestación de servicios médicos de emergencia, que comprenden:

- ✿ Atención por un profesional médico, en el lugar donde el afiliado lo requiera
- ✿ Unidad móvil, que dispone del equipo, instrumental y medicinas necesarias para el tratamiento de situaciones médicas agudas

ACCIDENTES DE TRÁNSITO:

En caso de accidentes de tránsito, esta cobertura brinda protección de acuerdo al monto contratado, en las siguientes ramas

- 🌿 Gastos médicos (por evento)
- 🌿 Gastos de ambulancia (por evento)
- 🌿 Gastos de sepelio
- 🌿 Póliza de seguro por muerte accidental
- 🌿 Cobertura internacional (por evento)

ANEXO DE MATERNIDAD

Servicio de asistencia médica de embarazo y maternidad, para personas que al momento de afiliarse se encuentran con un periodo de gestación no mayor al primer día del sexto mes. Este anexo cubre:

- 🌿 Control prenatal
- 🌿 Consultas médicas
- 🌿 Exámenes clínicos y ecográficos
- 🌿 Atención de parto normal o cesárea

MEDICAMENTOS

Montos de cobertura anual de medicamentos para atención ambulatoria:

\$ 1.000

\$ 2.000

\$ 3.000

CONDICIONES:

- Ser afiliado a Ecuasanitas en cualquiera de sus planes
- Ser mayor de 2 años y menor de 70 años

Requisitos para el trámite de reembolso

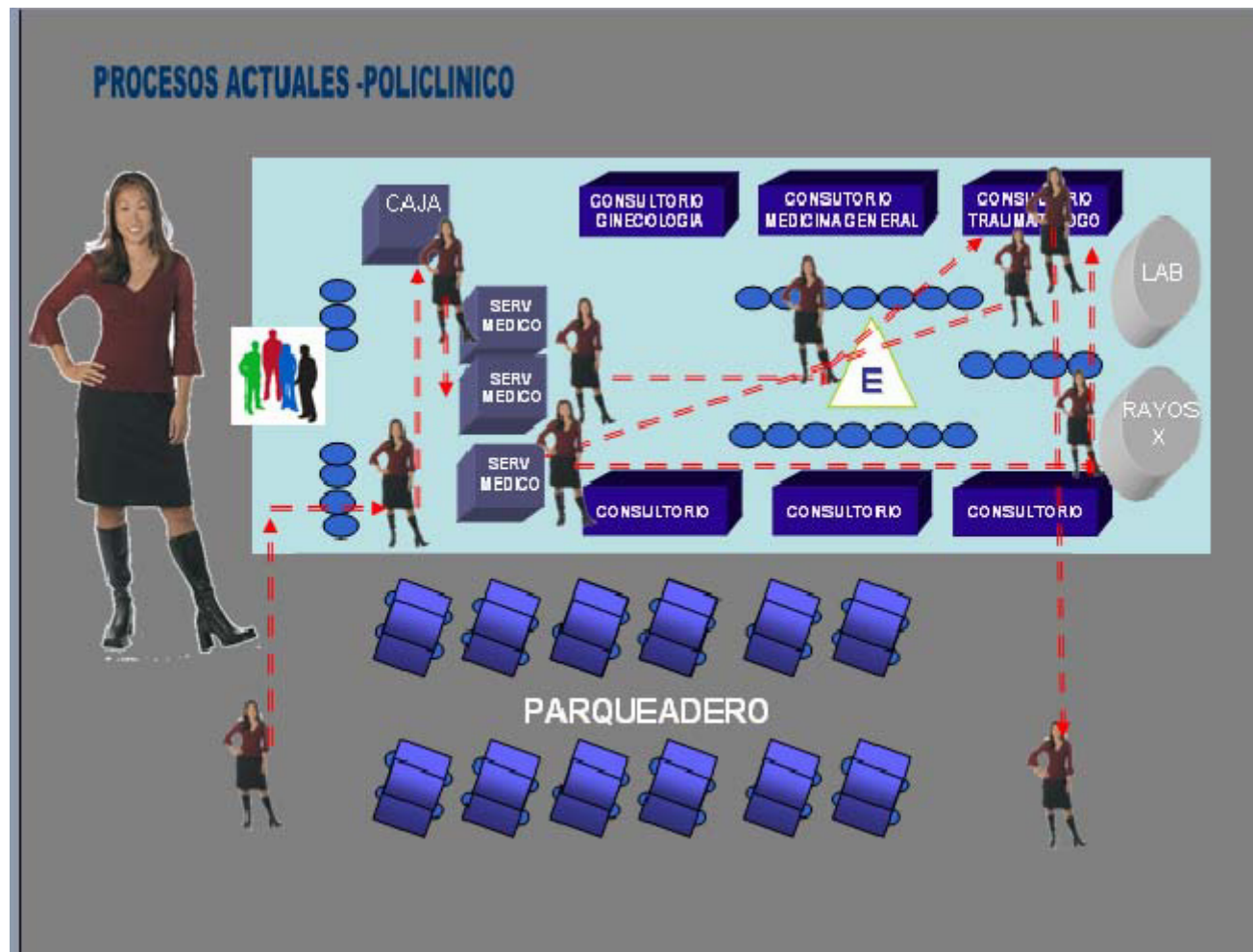
- Diagnóstico del médico tratante en formulario de Ecuasanitas
- Receta original

Factura legal y original.

ANEXO 2.2. Parámetros ECUASANITAS

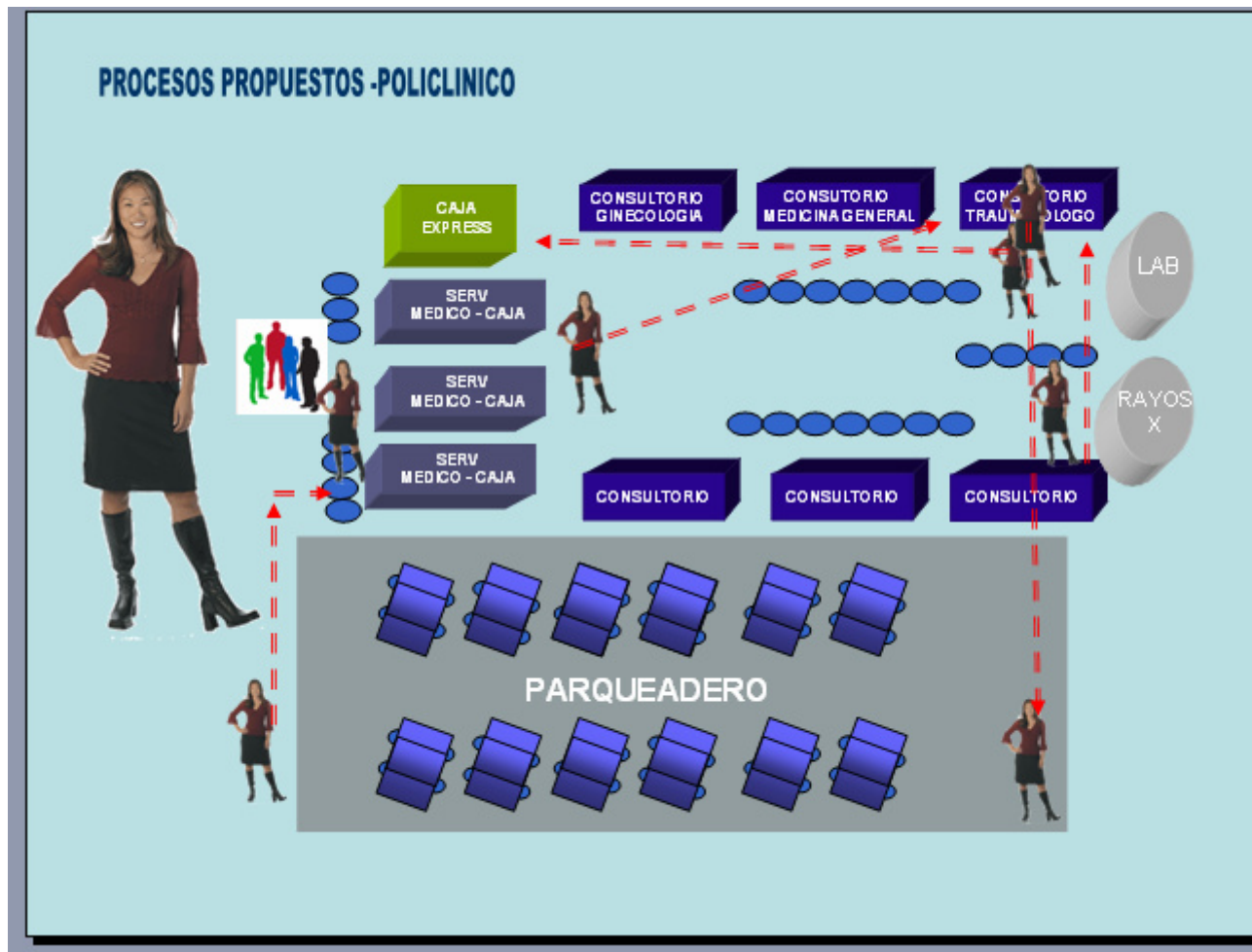
Parámetros Ecuasanitas	Ideal	Real / Actual
Comunicación	Lograr canales efectivos la información .	El personal se comunica con sus jefes y superiores por medio escrito, carta en general. Las decisiones son tomadas en la Matriz Quito.
Entrenamiento	Entrenamiento y capacitación permanente para lograr la optimación del servicio.	Todo el personal recibe capacitación y entrenamiento al ingreso a la empresa.
Motivación e Incentivos	La institución debe implementar políticas de estímulos para sus empleados.	El personal de servicio al cliente, así como el personal en ventas no sienten ninguna motivación por parte de la institución.
<u>Empowerment</u>	La Gerencia debe considerar todos los aportes de sus empleados.	Se percibe que la gerencia no considera las sugerencias que se proponen para mejorar el servicio.
Procedimientos Estandarizados	Toda organización debe poseer procedimientos estandarizados, se asegura un mejor cumplimiento de las actividades por parte de los empleados.	Los procesos están estandarizados.
Gerencia Visual	El personal debe percatarse de su entorno laboral y tener iniciativa para proponer soluciones a los problemas que se presenten.	Los empleados están al tanto de los problemas en su área pero no aplican ningún correctivo.
Puntos de Control Y Verificación	La institución debería contar con alguna estructura de control.	No existe ningún punto de control y verificación.

ANEXO 2.3. Proceso Servicio al Cliente Actual



ANEXO 2.4. Proceso Servicio al Cliente Propuesto 1

ANEXO 2.5. Proceso Servicio al Cliente Propuesto 2



ANEXO 3.1**HISTORICO DE VENTAS**
Tasa Crecimiento 11.93%**GUAYAQUIL \$ 5,855,877.98**

AÑOS	VENTAS
2,006	5,855,877.98
2,005	5,157,271.74
2,004	4,542,009.22
2,003	4,000,147.52
2,002	3,522,929.92
2,001	3,102,644.38
2,000	2,732,498.91

ANEXO 3.2

PROYECCION VENTAS

VENTAS (CREC.11.93 %)
SIN PROYECTO

VENTAS	AÑO
2,007	6,554,484.22
2,008	7,336,715.10
2,009	8,212,299.64
2,010	9,192,378.94
2,011	10,289,423.71

VTAS (5% TASA MERCADO)
CON PROYECTO

VENTAS	AÑO
2,007	6,882,208.43
2,008	7,703,550.85
2,009	8,622,914.62
2,010	9,651,997.89
2,011	10,803,894.89

VENTAS INCREMENTALES

AÑOS	2007	2008	2009	2010	2011
	1	2	3	4	5
Ventas	327,724.21	366,835.75	410,614.98	459,618.95	514,471.19

ANEXO 3.3

COSTO MEDICO						
2.84% CRECIMIENTO ANUAL						
2,297,246.51						
SIN PROYECTO						
RUBROS	0	1	2	3	4	5
Honorario Medico	595,684.39	612,611.75	630,020.14	647,923.21	666,335.03	685,270.05
Clinica & Hospitales	658,973.91	677,699.75	696,957.72	716,762.94	737,130.95	758,077.75
Medicinas	260,060.17	283,855.68	309,828.47	338,177.77	369,121.04	402,895.62
Laboratorio Radiológico	224,708.70	245,269.55	267,711.71	292,207.33	318,944.30	348,127.71
Laboratorio Clínico	109,774.62	119,819.00	130,782.44	142,749.03	155,810.57	170,067.23
Laboratorio Fisiológico	133,405.92	145,612.56	158,936.11	173,478.77	189,352.07	206,677.79
Odontología	54,348.16	59,321.02	64,748.89	70,673.41	77,140.03	84,198.34
Cobertura Médica	76,598.07	83,606.79	91,256.82	99,606.81	108,720.84	118,668.79
Cobertura Accidente de Transito	56,425.99	61,588.97	67,224.36	73,375.39	80,089.24	87,417.40
Reembolso Medico	127,266.58	138,911.47	151,621.87	165,495.27	180,638.09	197,166.48
TOTAL COSTO MEDICO SIN PROYECTO	2,297,246.51	2,362,526.60	2,429,661.73	2,498,704.62	2,569,709.47	2,642,732.05
COSTO MEDICO						
RUBRO	0	1	2	3	4	5
HONORARIOS MEDICOS		280,800.00	288,774.72	296,975.92	305,410.04	314,083.68
TOTAL ANUAL INCREMENTAL		280,800.00	288,774.72	296,975.92	305,410.04	314,083.68
TOTAL COSTO MEDICO SIN PROYECTO		2,362,526.60	2,429,661.73	2,498,704.62	2,569,709.47	2,642,732.05
TOTAL COSTO MEDICO CON PROYECTO		2,643,326.60	2,718,436.45	2,795,680.54	2,875,119.51	2,956,815.73

ANEXO 3.4 A

GASTOS ADMINISTRATIVOS

9,15% CRECIMIENTO ANUAL
SIN PROYECTO

RUBROS	0	1	2	3	4	5
Sueldos	159.719,53	174.333,87	190.285,42	207.696,53	226.700,77	247.443,89
Comisiones	241.196,03	263.265,46	287.354,25	313.647,17	342.345,88	373.670,53
Beneficios	222.884,55	243.278,49	265.538,47	289.835,24	316.355,17	345.301,67
Comisión Broker	4.930,30	5.381,43	5.873,83	6.411,28	6.997,91	7.638,22
Publicidad	127.150,90	138.785,21	151.484,06	165.344,85	180.473,90	196.987,27
Viáticos	6.134,36	6.695,65	7.308,30	7.977,01	8.706,91	9.503,59
Pasajes mensajeros	977,77	1.067,23	1.164,88	1.271,47	1.387,81	1.514,79
Utiles de oficina	15.363,01	16.768,72	18.303,06	19.977,79	21.805,76	23.800,99
Arriendo y vigilancia	11.832,85	12.915,56	14.097,33	15.387,24	16.795,17	18.331,93
Comunicaciones	11.207,42	12.232,90	13.352,21	14.573,93	15.907,45	17.362,98
Mantenimiento	6.014,78	6.565,13	7.165,84	7.821,51	8.537,18	9.318,34
Seguros	149,04	162,67	177,56	193,80	211,54	230,89
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	807.560,54	881.452,33	962.105,21	1.050.137,84	1.146.225,45	1.251.105,08

ANEXO 3.4 B

GASTOS ADMINISTRATIVOS (CON PROYECTO)						
COSTOS INCREMENTALES						
RUBROS	0	1	2	3	4	5
Sueldos		3.120,00	3.405,48	3.717,08	4.057,19	4.428,43
Comisiones		-	-	-	-	-
Beneficios		2.062,88	2.251,63	2.457,66	2.682,53	2.927,99
Publicidad		52.000,00	56.758,00	61.951,36	67.619,91	73.807,13
Viáticos		-	-	-	-	-
Pasajes mensajeros		-	-	-	-	-
Utiles de oficina		-	-	-	-	-
Arriendos y vigilancia		-	-	-	-	-
Servicios Básicos		3.120,00	3.405,48	3.717,08	4.057,19	4.428,43
Mantenimiento		3.600,00	3.929,40	4.288,94	4.681,38	5.109,72
Seguros		-	-	-	-	-
Auditoria Medica		2.000,00	2.183,00	2.382,74	2.600,77	2.838,74
Investigación y Desarrollo		800,00	873,20	953,10	1.040,31	1.135,49
TOTAL ANUAL INCREMENTAL		66.702,88	72.806,19	79.467,96	86.739,28	94.675,92
GASTOS ADMINISTRATIVOS SIN PROYECTO		881.452,33	962.105,21	1.050.137,84	1.146.225,45	1.251.105,08
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS CON PROYECTO		948.155,21	1.034.911,41	1.129.605,80	1.232.964,73	1.345.781,01

ANEXO 3.5

PROYECTO ECUASANITAS					
ESTADO DE RESULTADOS INCREMENTAL					
	Primero	Segundo	Tercer	Cuarto	Quinto
Ingresos por Ventas					
Ventas	\$366.849,80	\$ 410.630,70	\$ 459.636,55	\$ 514.490,88	\$ 575.891,70
(-) Costo Ventas	280.800,00	288.774,72	296.975,92	305.410,04	314.083,68
Utilidad Bruta	86.049,80	121.855,98	162.660,62	209.080,85	261.808,01
Gastos Operacionales	86.542,88	75.646,19	82.307,96	89.579,28	97.515,92
(-) Gastos de Administración y Ventas	66.702,88	72.806,19	79.467,96	86.739,28	94.675,92
(-) Depreciación	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00
(-) Amortización intangibles	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
(-) Gastos por Desarrollo del Proyecto	17.000,00				
Utilidad antes Participacion Laboral	-493,08	46.209,79	80.352,66	119.501,57	164.292,09
(-) 15 %Participacion de trabajadores	0	0,00	12.052,90	17.925,24	24.643,81
Utilidad antes impuesto a la renta	-493,08	46.209,79	68.299,76	101.576,33	139.648,28
(-) 25 % Impuesto a la Renta	0	0,00	17.074,94	25.394,08	34.912,07
UTILIDAD NETA	\$ (493,08)	\$ 46.209,79	\$ 51.224,82	\$ 76.182,25	\$ 104.736,21

ANEXO 3.6

PROYECTO ECUASANITAS						
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL						
ESCENARIO NORMAL	0	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto
Ingresos Operacionales		327,736.76	366,849.80	410,630.70	459,636.55	514,490.88
Ventas incrementales		327,736.76	366,849.80	410,630.70	459,636.55	514,490.88
Egresos Operacionales		347,502.88	361,580.91	376,443.88	392,149.32	408,759.61
(-) Costos médicos incrementales		280,800.00	288,774.72	296,975.92	305,410.04	314,083.68
(-) Gastos de Administración y Ventas		66,702.88	72,806.19	79,467.96	86,739.28	94,675.92
Flujo Operacional		-19,766.12	5,268.89	34,186.82	67,487.23	105,731.28
Egresos No Operacionales	40000	0.00	1,909.97	12,392.72	24,464.12	38,327.59
Participación de Trabajadores		0.00	790.33	5,128.02	10,123.08	15,859.69
Impuesto a la renta		0.00	1,119.64	7,264.70	14,341.04	22,467.90
Flujo No Operacional	-40000	0	(1,909.97)	(12,392.72)	(24,464.12)	(38,327.59)
FLUJO NETO CAJA INCREMENTAL	-40000	-19,766.12	3,358.92	21,794.10	43,023.11	67,403.69
Inversion Inicial	40000					
Saldo Inicial de Caja	0	-40,000.00	-59,766.12	-56,407.20	-34,613.11	8,410.00
Saldo Final	-40000	-59,766.12	-56,407.20	-34,613.11	8,410.00	75,813.69
TASA INTERNA DE RETORNO		23.34%				
VALOR ACTUAL NETO		48,565.54				
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN		4.02	AÑOS			
RELACION BENEFICIO COSTO		1.21				

ANEXO 3.7 A

PROYECTO ECUSANITAS						
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL						
ESCENARIO OPTIMISTA A	0	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto
Ingresos Operacionales		327,736.76	366,849.80	410,630.70	459,636.55	514,490.88
Ventas incrementales		327,736.76	366,849.80	410,630.70	459,636.55	514,490.88
Egresos Operacionales		160,302.88	169,064.43	178,459.93	188,542.62	199,370.48
(-) Costos médicos incrementales		93,600.00	96,258.24	98,991.97	101,803.35	104,694.56
(-) Gastos de Administración y Ventas		66,702.88	72,806.19	79,467.96	86,739.28	94,675.92
Flujo Operacional		167,433.88	197,785.37	232,170.77	271,093.92	315,120.40
Egresos No Operacionales	40000	60,694.78	71,697.20	84,161.90	98,271.55	114,231.15
Participación de Trabajadores		25,115.08	29,667.81	34,825.62	40,664.09	47,268.06
Impuesto a la renta		35,579.70	42,029.39	49,336.29	57,607.46	66,963.09
FLUJO NO OPERACIONAL	-40000	-60,694.78	-71,697.20	-84,161.90	-98,271.55	-114,231.15
FLUJO NETO CAJA INCREMENTAL	-40000	106,739.10	126,088.17	148,008.87	172,822.37	200,889.26
Inversión Inicial	40000					
Saldo Inicial de Caja		-40,000.00	66,739.10	192,827.27	340,836.14	513,658.51
Saldo Final	-40000	66,739.10	192,827.27	340,836.14	513,658.51	714,547.76
TASA INTERNA DE RETORNO		283.98%				
VALOR ACTUAL NETO		437,803.42				
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN		1.05	AÑOS			
RELACION BENEFICIO COSTO		10.95				

ANEXO 3.7 B

PROYECTO ECUASANITAS FLUJO CAJA INCREMENTAL						
ESCENARIO OPTIMISTA B	0	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales		327,736.76	586,959.68	657,009.13	735,418.47	823,185.41
Ventas incrementales		327,736.76	586,959.68	657,009.13	735,418.47	823,185.41
Egresos Operacionales		347,502.88	361,580.91	385,853.30	402,419.69	419,969.72
(-) Costos médicos incrementales		280,800.00	288,774.72	296,975.92	305,410.04	314,083.68
(-) Gastos de Administración y Ventas		66,702.88	72,806.19	88,877.38	97,009.66	105,886.04
Flujo Operacional		-19,766.12	225,378.77	271,155.83	332,998.78	403,215.69
Egresos No Operacionales	40000	-7,165.22	81,699.80	98,293.99	120,712.06	146,165.69
Participación de Trabajadores		-2,964.92	33,806.82	40,673.37	49,949.82	60,482.35
Impuesto a la renta		-4,200.30	47,892.99	57,620.61	70,762.24	85,683.33
FLUJO NO OPERACIONAL	-40000	7,165.22	-81,699.80	-98,293.99	-120,712.06	-146,165.69
FLUJO NETO CAJA INCREMENTAL	(40,000.00)	(12,600.90)	143,678.96	172,861.84	212,286.72	257,050.00
Inversión Inicial	40000					
Saldo Inicial de Caja		-40,000.00	-52,600.90	91,078.06	263,939.90	476,226.63
Saldo Final	-40000	-52,600.90	91,078.06	263,939.90	476,226.63	733,276.63
TASA INTERNA DE RETORNO		143.65%				
VALOR ACTUAL NETO		408,012.93				0.0760249
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN		1.08	AÑOS			
RELACION BENEFICIO COSTO		10.20				131,078.06

ANEXO 3.8 A

PROYECTO ECUASANITAS						
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL						
ESCENARIO PESIMISTA A	0	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto
Ingresos Operacionales		327.736,76	366.849,80	410.630,70	459.636,55	514.490,88
Ventas incrementales		327.736,76	366.849,80	410.630,70	459.636,55	514.490,88
Egresos Operacionales		375.582,88	390.739,63	406.448,45	423.025,39	440.533,70
(-) Costos médicos incrementales		308.880,00	317.652,19	326.673,51	335.951,04	345.492,05
(-) Gastos de Administración y Ventas		66.702,88	73.087,44	79.774,94	87.074,35	95.041,65
Flujo Operacional		-47.846,12	-23.889,83	4.182,25	36.611,16	73.957,18
Egresos No Operacionales	40000	0,00	0,00	1.829,73	16.017,38	32.356,27
Participación de Trabajadores		0,00	0,00	627,34	5.491,67	11.093,58
Impuesto a la renta		0,00	0,00	1.202,40	10.525,71	21.262,69
Flujo No Operacional		0,00	0,00	-1.829,73	-16.017,38	-32.356,27
FLUJO NETO CAJA INCREMENTAL	(40.000,00)	(46.728,97)	(23.889,83)	6.011,99	52.628,54	106.313,45
Inversion Inicial	40000					
Saldo Inicial de Caja	0	-40.000,00	-82.728,97	-105.118,19	-96.751,69	-41.553,21
Saldo Final	-40.000,00	-82.728,97	-105.118,19	-96.751,69	-41.553,21	67.565,34
TASA INTERNA DE RETORNO		13,00%				
VALOR ACTUAL NETO		23.328,60				
PERIODO RECUPERACION DE LA INVERSIÓN		5,05	AÑOS			
RELACION BENEFICIO COSTO		0,58				

ANEXO 3.8 B

PROYECTO ECUASANITAS						
FLUJO CAJA INCREMENTAL						
ESCENARIO PESIMISTA B	0	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales		311,349.92	348,507.31	390,099.17	436,654.72	488,766.34
Ventas incrementales		311,349.92	348,507.31	390,099.17	436,654.72	488,766.34
Egresos Operacionales		347,502.88	361,580.91	385,853.30	402,419.69	419,969.72
(-) Costos médicos incrementales		280,800.00	288,774.72	296,975.92	305,410.04	314,083.68
(-) Gastos de Administración y Ventas		66,702.88	72,806.19	88,877.38	97,009.66	105,886.04
Flujo Operacional		-36,152.96	-13,073.60	4,245.87	34,235.02	68,796.62
Egresos No Operacionales	40000	0.00	0.00	1,539.13	12,410.20	24,938.77
Participación de Trabajadores		0.00	0.00	636.88	5,135.25	10,319.49
Impuesto a la renta		0.00	0.00	902.25	7,274.94	14,619.28
FLUJO NO OPERACIONAL	-40000	0.00	0.00	-1,539.13	-12,410.20	-24,938.77
FLUJO NETO CAJA INCREMENTAL	-40000	-36,152.96	-13,073.60	2,706.74	21,824.83	43,857.84
Inversion Inicial	40000					
Saldo Inicial de Caja		-40,000.00	-76,152.96	-89,226.56	-86,519.82	-64,694.99
Saldo Final	-40000	-76,152.96	-89,226.56	-86,519.82	-64,694.99	-20,837.15
TASA INTERNA DE RETORNO		-6.60%				
VALOR ACTUAL NETO		-8,682.97				
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVER		0.00	AÑOS			
RELACION BENEFICIO COSTO		-0.22				

