



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**MONOGRAFÍA SOBRE LAS FUNCIONES BÁSICAS DE
LA ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
INGENIERO COMERCIAL**

AUTORES:

Fabián Berrezueta Ledesma
Renato Sarmiento Campos

Curso de Graduación:
Octubre 2006 – Marzo 2007

CUENCA - ECUADOR

El contenido que versa en las siguientes páginas es de exclusiva responsabilidad de sus autores:

FABIAN BERREZUETA L.

RENATO SARMIENTO C.

DEDICATORIA

Cada triunfo que uno tiene en la vida se lo debemos a Dios y es a quien más agradezco.

A mi esposa, Catty, a mis hijos Mateo y David y a todas las personas que de una u otra manera me apoyaron en la realización de este trabajo.

El apoyo de mis padres fue fundamental para formarme cada día mejor, y alcanzar esta meta tan deseada.

FABIÁN

DEDICATORIA

Me es grato de corazón dedicar todo este esfuerzo a mí querido abuelo Sr. Julio Enrique Campos, mis Tíos Ing. Com. Ramón Campos y Sr. Felipe Campos a quien llamo nuestro creador y ya no se encuentran con nosotros dejando un vacío que nunca podré llenar todo esto para ustedes los quiero.

RENATO

INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CONTENIDOS.....	1
RESUMEN GENERAL.....	2
ABSTRACT.....	3
MODULO I	
RECURSOS HUMANOS.....	4-35
MODULO II	
MARKETING ESTRATÉGICO INTEGRAL.....	36-71
MODULO III	
GERENCIA FINANCIERA	72-95
MODULO IV	
FINANZAS.....	96-136

RESUMEN GENERAL

En la siguiente Monografía se aplicó los conocimientos aprendidos en los 4 módulos recibidos en el curso de graduación de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay los mismos que damos a conocer a continuación: En el Primer Módulo de Gestión de Recursos Humanos se elaboró un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal por competencias laborales el que fue aplicado al Hospital Monte Sinai S.A. En el Segundo Módulo de Marketing se elaboró un Plan Estratégico detallándose las estrategias de: Segmentación, Target Group y Posicionamiento, y las tácticas de: Producto, Precio, Plaza y Publicidad, a ser aplicado en el Hospital Monte Sinai S.A. En el Tercer Módulo de Gerencia Financiera se aplicó el Sistema de Balance Score Card a los estados de Resultados y balances Generales de los periodos 2004-2005 del Hospital Monte Sinai S.A. En el Cuarto Módulo de Emprendimientos se elaboró un proyecto en el cual se describe la factibilidad de la implementación y ejecución de un Centro de Recuperación Psicopedagógica.

ABSTRAC

The Knowledge achieved during the four seminars making up the Administration Graduation Course in the University of Azuay has been applied to this research work which is composed of four papers, each of them corresponding to each of the seminars. For the first seminar on Human Resources Management, a Manual for Recruiting and Selecting Personnel through Labor Competences was elaborated and applied to Monte Sinai S.A. Hospital. In the second seminar, a Strategic Plan was developed which detailed the strategies of segmentation, target group, and positioning as well as the tactics of product, price, market place, and publicity to be used in the same hospital. The third seminar applied the system of Balance Score Card to the result statements and general balances of the Monte Sinai S.A. Hospital during the 2004-2005 period. Finally, for the fourth seminar about entrepreneurship, we present a project that describes the feasibility of implementing and executing a Psychopedagogical Recovery Center.

MODULO I

RECURSOS HUMANOS

GESTION DE

COMPETENCIAS

CONTENIDO

CAPITULO I

Descripción del tema
Objetivo general
Objetivos específicos
Reseña Histórica
Descripción de la empresa
Misión
Visión
Objetivos
Valores de la Empresa

CAPITULO II

Marco teórico
Reclutamiento de personal
Selección de Personal
Competencias Laborales

CAPITULO III

Manual de reclutamiento de personal
Manual de selección de personal
Aplicación de Competencias Laborales

CAPITULO VI

Conclusiones
Recomendaciones

Anexos
Bibliografía

CAPITULO I

DESCRIPCION DEL TEMA.-

Elaboración de un manual para el reclutamiento y selección de personal con aplicación ha competencias laborales el cual servirá como herramienta de apoyo para el departamento de Recursos Humanos del Hospital Monte Sinai.

OBJETIVO GENERAL.-

Elaborar el manual de reclutamiento y selección de personal para el Hospital Monte Sinai.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

- 1.- Proporcionar a la organización un instrumento para la optimización, asesoramiento de un adecuado proceso de reclutamiento.
- 2.- Realizar en la adecuada selección del personal que laborara en la empresa.

RESEÑA HISTORICA.-

Cuenca hermosa ciudad del Ecuador, Patrimonio Cultural de la Humanidad, alabada por poetas, admirada por su belleza, considerada por la calidez de sus habitantes, tanto por sus visitantes nacionales y extranjeros, es sin lugar a duda el polo más importante del desarrollo del Austro de nuestro país.

En el año de 1990 un grupo de profesionales médicos con gran experiencia profesional y administrativa, planificaron la creación de un centro privado capas de brindar servicios de salud a Cuenca y la región Austral, dotándole de la tecnología más avanzada; pero lo más importante para este grupo de médicos era el dotar al país de algo que sus habitantes merecían “calidad y eficiencia en la atención de la salud”.

En 1991 se iniciaron los estudios arquitectónicos y los esfuerzos ante el reto que este proyecto significaba, la excelencia de funcionalidad del edificio exigió la

utilización de elementos de alta calidad, las instalaciones de los servicios que se pondrían en funcionamiento estuvieron ceñidas a las más estrictas reglas de tecnología moderna. La construcción fue finalizada, y el hospital se inauguró en Agosto de 1996 por sus 14 médicos fundadores.

El hospital cuenta con los servicios básicos y de instrumental calificado, para asegurar el éxito de los procedimientos y técnicas en el tratamiento de las más variadas patologías clínicas y quirúrgicas, dispone de 160 consultorios destinados para el servicio de consulta externa, en donde brindan su servicio a la ciudad 200 médicos especialistas con una alta formación profesional garantizada, están cubiertas las especialidades básicas de medicina interna, cirugía, pediatría, y gineco-obstetricia así como otras sub-especialidades tales como otorrinolaringología, oncología, urología, oftalmología, infectología, entre otras.

DESCRIPCION DE LA EMPRESA.-

El Hospital "Monte Sinaí" S.A. es una Institución Hospitalaria de Especialidades Médicas, de carácter privado. Brinda cobertura de atención médica curativa, preventiva, de rehabilitación y provisión de servicios complementarios de diagnóstico médico a todos los usuarios que requieran de sus servicios sea por remisión directa o por demanda espontánea. Sus funciones generales son: la provisión de servicio médico general y especializado, provisión de servicios complementarios de diagnóstico médico, docencia e investigación.

Dirección: Miguel Cordero 6-111 y Av. Solano

Teléfono: 288-5595 Fax: 281-6277

Pag. Web: www.hospitalmontesinai.com

e-mail: hmsinai1@etapanet.net

Cuenca – Ecuador

MISIÓN.-

Su misión prioritaria y fundamental es la provisión y prestación de servicios médicos generales, especializados y complementarios de la más alta calidad, proporcionando las instalaciones físicas de hospitalidad, el equipo humano profesional y de apoyo, la tecnología médica necesaria para atención en servicios de diagnóstico complementario, y los equipos médicos clínicos y quirúrgicos suficientes para proporcionar una atención de salud oportuna, cálida, eficaz y

eficiente, garantizando la excelencia en la atención médica, la preparación científica y el irrestricto apego y respeto a las normas morales y éticas de la profesión médica.

VISIÓN.-

Posicionar al Hospital “Monte Sinaí” como la unidad hospitalaria privada más moderna y completa en prestación de servicios médicos en el austro ecuatoriano, con cobertura de servicios profesionales personales y de diagnóstico complementario en todas las especialidades médicas de tercer nivel, con provisión de servicios de alta calidad a precios accesibles a la economía poblacional, con absoluto respeto a las normas éticas de la práctica médica y en armoniosa relación con la comunidad.

OBJETIVOS.-

- ❑ Prestar atención médica en las diferentes especialidades las 24 horas del día.
- ❑ Mantener la confidencialidad de los expedientes de los pacientes.
- ❑ Brindar el mejor servicio médico y humano para todos los pacientes.
- ❑ Mantener un completo stock de medicinas e instrumental para brindar atención a todos los pacientes.

VALORES DE LA EMPRESA.-

- ❑ **Honestidad**
- ❑ **Optimismo**
- ❑ **Seguridad**
- ❑ **Paciencia**
- ❑ **Innovación**
- ❑ **Tecnología**
- ❑ **Amabilidad**
- ❑ **Lealtad**

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO.-

RECLUTAMIENTO

Definición: El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

Por lo general, la responsabilidad del reclutamiento corresponde al departamento de personal. Esta responsabilidad es importante, porque la calidad de los recursos humanos de una organización depende de la calidad de sus empleados. Puesto que las grandes organizaciones tienen un reclutamiento casi continuo, sus departamentos de personal usan a especialistas en el proceso.

Fuentes de reclutamiento Existe numerosas fuentes de reclutamiento disponibles y las mas importantes son: los empleados actuales o concurso interior, referencias de los actuales empleados, empleados anteriores, anuncios impresos, anuncios en Internet y en paginas Web especializadas, agencias de contratación, agencias de ayuda temporal, reclutamiento en centros de formación superior, clientes, reclutamiento no tradicional en el actual mercado laboral.

Aunque los mercados no tradicionales constituyen una fuente útil de trabajadores, los empleados potenciales, provenientes de estos grupos a menudo carecen de la experiencia y la educación necesaria, no contando con las cualidades sociales requeridas para relacionarse adecuadamente con los clientes y compañeros. Muchas empresas no pueden, o no quieren, soportar la carga que supone la formación de estas personas y son ciertas organizaciones sin ánimo de lucro las que se benefician al encontrar mano de obra adicional.

Planificación de reclutamiento: La planificación implica comparar las capacidades de la actual fuerza de trabajo con las demandas futuras. Esta información debería ser clave para determinar el reclutamiento necesario.

SELECCION

Definición: Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Objetivos y desafíos de la selección de personal: El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda

- **El análisis de puesto** que proporciona la descripción de las tareas
- **Los planes de recursos humanos** a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten así mismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- **Candidatos** que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

El concepto global de selección consta de ocho pasos. El proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles por la otra. Existen programas computarizados que determinan por puntaje cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más puntuación se consideran los idóneos. Pero estos sistemas no reflejan el deseo de los empleados por aceptar el puesto.

Decisión de contratar	Paso 8
Descripción realista del puesto	Paso 7
Entrevista con el supervisor	Paso 6
Examen médico	Paso 5
Verificación de datos y referencias	Paso 4
Entrevista de selección	Paso 3
Pruebas de idoneidad	Paso 2
Recepción preliminar de solicitudes	Paso 1

Recepción de currículum o Solicitudes de empleo: Son un medio rápido y sistemático de obtener una diversidad de información sobre los solicitantes como por ejemplo si cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, escolaridad etc.

Sugerencias para preparar una solicitud.: Fecha de solicitud, escolaridad, experiencia, antecedentes penales, nacionalidad, referencias, discapacidades, En las solicitudes se deben apartarse de aspectos como edad, raza, estado civil y orientación sexual.

Espacios para la información biográfica: Son formularios que revelan información sobre los antecedentes de una persona que quizá modelaron su comportamiento. Las preguntas muestra de un formulario de este tipo podrían incluir: Investigación de antecedentes: La investigación de la información sobre sus empleos anteriores y cualesquiera otros datos es importante para la credibilidad del postulante.

Examen médicos: El examen medico permite asegurar que la salud del solicitante es Adecuada para cumplir con los requerimientos del puesto. También brinda un punto de partida para comparar e interpretar exámenes médicos subsecuentes.

Pruebas de selección: Muchas organizaciones utilizan consultores profesionales de pruebas para mejorar los programas de evaluación y cumplir los requerimientos de igualdad de oportunidades en el empleo. Una prueba de selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros.

Entrevista de selección: Las entrevistas de selección desempeñan un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos. Según el tipo de puesto, quizá los solicitantes sean entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización.

PROCESO DE LA ENTREVISTA

Preparación del entrevistador. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Los entrevistadores deberán explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés.

Creación de un ambiente de confianza. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes - incluso en los que no sean contratados- una imagen agradable, humana, amistosa. Evitar interrupciones telefónicas, convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante para lograr un buen ambiente.

Intercambio de información. Algunos entrevistadores inician este proceso preguntando al candidato si tiene preguntas para hacer. Aquí se establece una comunicación en dos sentidos y permite al entrevistador iniciar la evaluación. Es aconsejable evitar las preguntas vagas o que tienen respuestas obvias.

Terminación. Cuando el entrevistador considere que se está completando su lista de preguntas y el tiempo planeado expira es hora de poner fin a la entrevista. Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer algún gesto que indique que esta finalizando la sesión. No es conveniente indicarle al aspirante que perspectivas tiene de obtener el puesto, ya que los siguientes candidatos podrían causar mejor o peor impresión.

Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Errores del entrevistador: Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza o porque omite hacer preguntas clave. Es posible que el entrevistador se deje guiar por factores subjetivos inaceptables.

También existe el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea.

Errores del entrevistado: Los más comunes son intentar técnicas de distracción, (por ejemplo, simular falta de interés en un puesto que realmente se desea), hablar en exceso, (por nerviosismo), jactarse de los logros del pasado, (por vanidad o distorsión sería de un antecedente laboral), no escuchar (por ansiedad) y no estar debidamente preparado para la entrevista produciendo la sensación de estar ante una persona con falta de interés.

Métodos de entrevistas: La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura o control que ejerce el entrevistador.

- **Entrevista no dirigida:** El entrevistado tiene la máxima libertad para definir la discusión. El entrevistador plantea preguntas genéricas y abiertas.
- **Entrevista estructurada:** Esta se utiliza por los requerimientos de igualdad de oportunidades de empleo y por la preocupación por aumentar al máximo la validez de las decisiones de selección
- **Entrevista situaciones:** Se plantea al aspirante un caso hipotético y se le pregunta como respondería. Luego se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación
- **Entrevista para describir comportamientos:** Se enfoca en sucesos reales de trabajo. El aspirante es cuestionado acerca de lo que haría en situaciones dadas.
- **Entrevista en grupo:** Es la platica en la cual un grupo de entrevistadores cuestiona y observa a un candidato.
- **Entrevista por computadora:** Por lo general este sistema plantea a los candidatos de 75 a 125 preguntas de opción múltiple especiales para el puesto luego compara las respuestas con el perfil ideal.

Pruebas.- Las pruebas de empleo son útiles para obtener información relativamente objetiva que se puede comparar con la de otros candidatos y los trabajadores actuales. Las pruebas son dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos de empleo. A continuación se mencionan algunas de esas pruebas:

- **Pruebas psicológicas.** Miden la personalidad o el temperamento.
- **Pruebas de conocimientos.** Son más fidedignas porque proporcionan información sobre los conocimientos.
- **Pruebas de desempeño.** Miden la capacidad de los candidatos para realizar algunas partes del trabajo al que aspiran.
- **Pruebas de respuestas gráficas.** Son un método más reciente que trata de obtener información sobre los candidatos, de modo que no se pueden distorsionar con facilidad

Candidatos externos

Ventajas.

- Cuenta con perspectivas frescas y planteamientos diferentes.

Desventajas.

- Los empleados actuales pueden considerar como infiltrados a los contratados en forma externa.
- Los nuevos empleados requieren de tiempo para familiarizarse con las políticas y procedimientos de la empresa.
- Los empleados antiguos pueden creer que el nuevo contratado esta ocupando un puesto que podría haber sido suyo.

Candidatos Internos

Ventajas.

- Es mas barato
- Ofrece una clara señal, a la actual fuerza de trabajo, sobre las oportunidades de promoción que ofrece la organización.
- Los reclutados ya están familiarizados con las costumbres, las políticas y procedimientos de la organización.

Desventajas.

- Reduce la probabilidad de introducir innovación y perspectivas nuevas
- Los trabajadores promocionados a puestos mas elevados pueden ver reducida su autoridad por que están muy familiarizados con sus subordinados

COMPETENCIAS LABORALES.-

El modelo de competencias laborales persigue alinear a todos los recursos humanos de la organización con todas las capacidades que requieren para hacer bien su trabajo, en tiempo y forma. Para ello, el modelo establece la norma o estándar respecto a la cual se debe comparar todos y cada uno de los trabajadores según su posición en la organización.

La comparación entre las capacidades de los trabajadores y la norma o estándar dará como resultado que un determinado trabajador es competente o aun no competente para desempeñarse en su posición.

El enfoque de competencias en el que nos basamos esta fundamentado en que personas y equipos de trabajo son competentes cuando saben actuar de manera pertinente en una situación particular esto es cuando:

- Sabe movilizar y combinar sus recursos internos y externos
- Saben Realizar un conjunto de actividades según criterios externos
- Consiguen los resultados esperados para esa actividades

La clasificación de las competencias son: Básicas, Conductuales, Técnicas, y de Gestión, corresponden a una nomenclatura adoptada al analizar varios modelos y enfoques.

Competencias Básicas

Son los elementos mínimos para conseguir ingresar y mantenerse en un rol productivo.

Competencias Conductuales

Habilidades y destrezas metodológicas y sociales transversales que son diferenciadores de un alto desempeño.

Competencias Técnicas

Describen una función productiva en términos de los productos intermedios que una persona debe lograr para conseguir los resultados esperados

Competencias por Gestión

Competencia transversal y transferible asociadas a funciones propias de gestión

Asignación del Nivel de Competencias Requeridas para cada Posición

COMPETENCIA: LIDERAZGO

Posición	Jefe de Enfermeras	Jefe de Personal	Gerente General
Ámbito			
Complejidad	Medio	media	Muy Alto
Autonomía	Medio	Alto	Medio
Frecuencia	Alto	Alto	Alto
Impacto Organizacional	Muy Alto	Alto	Muy Alto
Impacto Económico	Medio	Medio	Muy Alto
CONCLUSIONES	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3

CAPITULO III

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.-

El presente manual tiene por objeto establecer los procedimientos y políticas para el reclutamiento y selección del personal dentro de la empresa y la importancia de escoger candidatos calificados.

Para que una empresa pueda salir adelante, es necesario que cuente con el personal adecuado. La empresa debe de realizar pruebas a los aspirantes para saber sus habilidades y ver en que puesto se desenvuelven mejor.

La empresa debe de tener bien definidas sus necesidades para saber que tipo de empleado necesita

MANUAL DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.-

PASOS PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:

1) Recibir el requerimiento de personal por parte del jefe departamental.

Los jefes departamentales, deberán anticipar con un mínimo de 15 días cualquier requerimiento de personal.

- a) El Jefe Departamental, deberá solicitar al departamento de Recursos Humanos el personal que requiera para su área, para ello deberá indicar a este departamento, el motivo de salida de la persona anterior, y el tiempo máximo en el que se puede llenar la vacante.
- b) Para la creación de un nuevo cargo, RRHH, realizará el análisis respectivo para determinar la necesidad e informará a Gerencia y el Jefe Departamental sobre los resultados de dicho análisis.
- c) Con la autorización de Gerencia, el Jefe Departamental realizará el respectivo requerimiento, indicando con precisión cada una de las

características que la persona deberá cumplir para desempeñarse en el puesto. Realizar el proceso de reclutamiento de personal.

2) Realizar el proceso de reclutamiento de personal.-

Una vez que se cuenta con el requerimiento, Recursos Humanos determinará la fuente para realizar el reclutamiento, estas fuentes pueden ser las siguientes:

- a) Primero, se revisará en la base de datos existente y que se encuentra ordenada por cargos y orden alfabético, los posibles candidatos que pueden participar en el proceso de selección.
- b) En caso de no existir candidatos en la base de datos, se publicará un anuncio en la prensa.
- c) Una vez elaborado el anuncio, este deberá ser enviado a Gerencia para su aprobación, luego se enviará por fax al medio de prensa escogido indicando las fechas de publicación, el RUC del hospital, la dirección y la sección en la que debe ser publicado el anuncio, se deberá verificar la recepción del fax, y pedir la emisión de la factura correspondiente.
- d) Aparte del anuncio en la prensa, se podrá recurrir a otras fuentes de reclutamiento como:
 - Agencias de empleo.
 - Instituciones Educativas.
 - Asociaciones Profesionales.
 - Otras empresas.
 - Familiares y conocidos de trabajadores actuales.

Cuando ya se han determinado las fuentes de reclutamiento, se procederá a escoger aquellas carpetas que vayan de acuerdo al perfil, para esto podrá recurrirse al manual de funciones y analizar los aspirantes que cumplen con la mayor parte de requisitos.

Se deberá recopilar como un mínimo de 6 carpetas durante el proceso de reclutamiento.

MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

PASOS PARA LA REALIZACION DE SELECCIÓN DE PERSONAL:

1) Realizar preentrevista.

- a) Se llamarán a los candidatos cuyas carpetas hayan sido preseleccionadas en el reclutamiento y se programará una cita con ellos para realizar una entrevista previa.
- b) Esta entrevista tendrá como propósito, verificar el interés del candidato de participar en el proceso de selección.
- c) En la entrevista se evaluarán los siguientes aspectos:
 - Presencia física.
 - Disponibilidad para trabajar.
 - Disponibilidad para participar en el proceso de selección.
 - Aspiración Salarial.
 - Disponibilidad de horarios de trabajo.
 - Expresión verbal.

2) Llenar la solicitud de empleo.

- a) Los aspirantes que ya hayan realizado la preentrevista, procederán a llenar la correspondiente solicitud de empleo. La solicitud de empleo tiene las siguientes partes:
 - Datos personales del candidato.
 - Formación (para determinar el nivel de instrucción).
 - Empleos anteriores (para analizar el tiempo y tipo de experiencia necesaria para el cargo).
 - Información adicional (para obtener mayor información del candidato).

- Una vez llenada la solicitud de empleo, se archivará conjuntamente con los documentos presentados en la carpeta del candidato.
- b) Se deberá revisar que toda la información se encuentre consignada en la solicitud de empleo y que se encuentre firmada por el aspirante.

3) Aplicación de pruebas.

- a) Para verificar la idoneidad de los candidatos, se aplicarán pruebas, las mismas que podrán ser aplicadas de acuerdo al perfil requerido, de esta manera, las pruebas que se podrán aplicar serán:
- Conocimientos Académicos.
 - Experiencia.
 - Inteligencia.
 - Aptitudes numéricas, fluidez verbal, espacial: Estabilidad Psicológica.
 - Trabajo bajo presión.
- b) Una vez que se escojan las pruebas a aplicar, las mismas que no podrán exceder de tres cuando se traten de cargos de nivel intermedio y para cargos directivos, se analizarán las pruebas a aplicar conjuntamente con la Gerencia.
- c) Se convocará a los candidatos para la aplicación de las pruebas, para este proceso, se deberán considerar si las pruebas van a ser aplicadas de manera individual o grupal, el tiempo estimado por prueba y los materiales necesarios por cada una de ellas.

- d) Una vez aplicadas las pruebas, estas deberán ser evaluadas e interpretadas de acuerdo a los parámetros que se establecen para cada una de las pruebas.
- e) Estos resultados se reservarán hasta la elaboración del informe final.

4) Verificación de referencias.-

- a) Una vez aplicadas las pruebas, se realizará la verificación de referencias, para ello se revisarán las referencias que constan en la carpeta o los trabajos mencionados en la parte de Empleos anteriores de la solicitud de empleo.
- b) Se constatarán los nombres de las personas y los números telefónicos. Siempre se realizará la verificación con el jefe inmediato que tuvo en sus trabajos anteriores y con la persona de Recursos Humanos, con el fin de obtener dos criterios sobre el desempeño de la persona.
- c) Se mantendrá contacto con las personas señaladas vía telefónica, se les indicará el motivo de la llamada (para verificación de referencias) y se procederá de acuerdo al formulario.
- d) En caso de no poder verificar referencias por inexistencia de la persona, empresa o no tener el número telefónico, se podrá realizar la verificación de referencias personales. Al final se agradecerá a la persona por la información proporcionada.
- e) En caso de que la persona no cuente con buenas referencias, y esto sea repetitivo con algunas personas, la persona quedará fuera del proceso de selección.

Siempre se debe verificar las referencias laborales, solo en caso de no existir se verificarán las referencias personales.

5) Realización de entrevista final.-

- a) Disponer de las carpetas de los tres mejores candidatos de acuerdo a los resultados de las pruebas y la verificación de referencias y del formato para la evaluación de la entrevista.
- b) Llamar a los tres candidatos seleccionados
- c) Realizar la entrevista final conjuntamente con el jefe inmediato tomando en consideración las siguientes etapas: Introducción, desarrollo de la entrevista, cierre de la entrevista.
- d) Evaluar la entrevista de acuerdo al formato existente.

APLICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.-

Competencias básicas aplicadas al Hospital Monte Sinai

Comprensión Lectora: Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo, Ejemplos Leer un artículo sobre procedimientos quirúrgicos en una revista científica .Leer un memorando de gerencia donde se describen las nuevas políticas de personal. Leer paso a paso las instrucciones para llenar un formulario.

Escritura: Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas, Ejemplos: Escribir un memorando para el personal indicando nuevas directivas, anotar un mensaje telefónico.

Hablado: Hablar con los demás de manera clara y comprensible, Ejemplos: exponer un caso medico ante in medico especialista, entrevistar a pacientes con el objeto de obtener información requerida para llenar datos del sistema informático y libros del Hospital.

Destreza Matemática: Poder realizar las operaciones básicas matemáticas, Ejemplos: Sumar el valor total de dos o más facturas a cancelar por el cliente, restar a la cuenta del cliente el valor correspondiente al descuento por notas de crédito.

Competencias conductuales aplicadas al Hospital Monte Sinai

Pensamiento Crítico: Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones, Ejemplos: escribir un reporte de actividades o procedimientos realizado, evaluar las quejas de los clientes y determinar las acciones apropiadas, determinar si la excusa de un subalterno por llegar tarde es aceptable

Identificación de problemas: Identificar la naturaleza de un problema, Ejemplos: identificar y solucionar las quejas de los clientes, comparar las facturas de artículos entrantes para asegurar su precio de venta.

Recopilación de información: Conocer cómo localizar e identificar información esencial Ejemplos: aplicar una encuesta de opinión entre los empleados, buscar procedimientos en un manual.

Organización de la información: Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información, Ejemplos: clasificar libros en una biblioteca según su tema, clasificar las herramientas necesarias para completar un trabajo.

Competencias técnicas aplicadas al Hospital Monte Sinai

Análisis de operaciones: Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño, Ejemplos: Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario, Seleccionar una fotocopidora para la oficina.

Selección de Equipo: Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo, Ejemplos: Identificar el equipo necesario para la realización de una cirugía laparoscópica, escoger un nuevo programa de computación para la realización de un trabajo, seleccionar una llave para desarmar la pieza de un equipo múltipara metro.

Instalación: Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas, Ejemplos: instalar equipos e instrumental específico para una cirugía traumatológica, instalar tomas de oxígeno,

Programación: Elaborar programas de computación para varios propósitos, Ejemplos: elaborar sistemas expertos para analizar datos de historia clínica y epicrisis, escribir un programa en Basic para obtener datos en una base de datos.

Competencias por gestión aplicadas al Hospital Monte Sinai

Formular una visión: Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales. Ejemplos: proponer una nueva visión para una organización fabril grande que permita a la empresa responder a cambios en el mercado y la tecnología, preparar una presentación detallada del rol de la unidad de trabajo con relación a la estructura organizacional, prever el rol que tendrán los colaboradores en un proyecto.

Percepción de sistemas y entornos: Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán, Ejemplos: identificar la manera en cómo un cambio de leyes tributarias afectará a ciertos sectores de la institución, identificar cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.

Identificación de causas fundamentales: Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional, Ejemplos: identificar los cambios requeridos en la política de la organización para promover actividades de investigación y desarrollo, identificar la razón principal por la cual los clientes están insatisfechos con los servicios.

Evaluación de sistemas organizacionales: Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud, Ejemplos: evaluar a largo plazo los problemas de rendimiento de la institución, determinar por qué el administrador a subestimado los costos de producción.

**COMPETENCIAS LABORALES APLICADAS AL CARGO DE JEFE DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL MONTE SINAI**

	CALIFICACION	ESCALA
COMPETENCIAS BASICAS		
Comprensión Lectora	ALTO	NIVEL 3
Escritura	ALTO	NIVEL 3
Hablado	MUY ALTO	NIVEL 4
Destreza Matemáticas	MEDIO	NIVEL 2
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Pensamiento Critico	MUY ALTO	NIVEL 4
Identificación de Problemas	ALTO	NIVEL 3
Recopilación de información	MUY ALTO	NIVEL 4
Organización de la Información	MUY ALTO	NIVEL 4
COMPETENCIAS TECNICAS		
Análisis de Operaciones	MEDIO	NIVEL 2
Selección de Equipo	BAJO	NIVEL 1
Instalación	BAJO	NIVEL 1
Programación	BAJO	NIVEL 1
COMPETENCIAS POR GESTION		
Formular una Visión	ALTO	NIVEL 3
Percepción de sistemas y Entornos	ALTO	NIVEL 3
Identificación de Causas Fundamentales	ALTO	NIVEL4
Evaluación de sistemas Organizacionales	MEDIO	NIVEL 2
	CONCLUSIONES	NIVEL 3

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.-

El proceso de reclutamiento y selección es el muy importante para toda organización, ya que en estos procesos se excogita al personal que laborara dentro de la institución y estarán a cargo de de los bins de la empresa y más importante a un serán los responsables de las atenciones y cuidados de los pacientes que ingresen a la institución, todo el personal que labore en la empresa debe conocer y cumplir los objetivos de la organización.

Es por esto que se realizó una propuesta para un nuevo proceso de Reclutamiento y Selección, el cual inferimos que va ha optimizar, y a su vez pretende alcanzara niveles más bajos de rotación de personal, retiro voluntario y despidos, al contratar al personal adecuado e idóneo para que labore en la institución.

La implementación del manual aportara positivamente en la institución ya que los procesos de reclutamiento y selección se realizaran midiendo las competencias laborales de los candidatos lo cual proporcionara una herramienta efectiva para medir las actitudes y habilidades de los postulantes, el manual es un instrumento flexible que se adapta a las necesidades de la empresa.

RECOMENDACIONES.-

Se recomienda la utilización del presente manual cuando se realicen los procesos de reclutamiento y selección, ya que el propósito del mismo es que la empresa contrate al personal idóneo de una manera ágil y oportuna.

La persona que ocupe la jefatura de Recursos Humanos debe ser psicólogo para que pueda manejar los conflictos.

El gerente debe brindar apoyo al departamento de personal para que se puedan lograr los objetivos.

ANEXOS

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL DEPARTAMENTO SOLICITANTE	
Departamento Solicitante	Jefe Inmediato (Nombre y Cargo)
Fecha de la solicitud:	Fecha maxima en la que puede ser llenada:

INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO		
Cargo a llenar:	Reemplazo:	Nueva Creación
Razón de creación o vacante:		

INFORMACIÓN DE LA POSICIÓN	
Objetivo del cargo:	
Principales funciones:	
Horario de Trabajo	Tipo de trabajo:

PERFIL DE LA POSICIÓN			
<i>DATOS GENERALES</i>			
<i>Edad:</i>	<i>Estado civil</i>	<i>Sexo:</i>	<i>Nacionalidad:</i>
COMPETENCIAS:			

INSTRUCCIÓN	
Título Terminal en:	
Especialidad:	
Puede ser egresado o estudiante en:	
EXPERIENCIA (Tiempo y en qué):	
CAPACITACION:	

BENEFICIOS DE LA POSICIÓN	
a. REMUNERACIÓN	b. ADICIONALES
Sueldo Básico:	
Bonos Extras:	
Horas Extras:	

VERIFICACION DE REFERENCIAS.

CANDIDATO/A: _____

EMPRESA: _____

REFERENCIA: _____ CARGO: _____

PUESTO QUE OCUPÓ: _____ TIEMPO: _____

FACTOR :	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
CONFIABILIDAD					
PUNTUALIDAD					
ACTITUD LABORAL					
COOPERACIÓN					
APTITUD GENERAL					
CONOCIMIENTOS					

COMENTARIO:

ENTREVISTA FINAL

EVALUACION DE LA ENTREVISTA

Guía-reporte de entrevista de empleo

Aspirante: _____

Puesto: _____

Fecha: _____ **Entrevistador:** _____

Anote su análisis e interpretación de la información de la entrevista, para cada sección, tomando en cuenta los elementos enlistados en la columna de la derecha. Así mismo, marque la evaluación apropiada para cada sección. Finalmente, marque la evaluación global.

COOPERACION	Hasta qué punto reveló el postulante sus intereses y conocimientos	Muy cooperativo	Normalmente cooperativo	No muy cooperativo	Nada cooperativo
APLOMO	Grado de seguridad durante la entrevista	Alta Seguridad	Cómodo	Vacilante	Inseguro
ADAPTACION	Estuvo dispuesto a modificar sus preferencias y opiniones.	Muy flexible	Se adapta bien	Un tanto rígido	Resistente al cambio
SIMPATIA	Grado de simpatía y agradabilidad con que responde a las preguntas	Altamente simpático	Medianamente simpático	De baja simpatía	De poca simpatía.
INICIATIVA	En qué medida reveló información por su propia iniciativa.	Proactivo	Contribuye con gusto	Necesita ser alentado	Reservado.
PRESENTACION PERSONAL	Está presentado de manera apropiada para las actividades laborales que postula.	Bien arreglado	Aseado	Normal	Inapropiado
LENGUAJE	Evalúa la dicción, su voz	Claro y preciso	Comprensible	Confuso	Nada comprensible
EXPOSICION DE IDEAS	Facilidad para comunicarse durante la entrevista.	Claro y preciso	Comprensible	Confuso	Nada comprensible

Aspectos favorables para su contratación: _____

Aspectos desfavorables para su contratación: _____

Recomendaciones finales: _____

Evaluación global:

- Altamente recomendable
- Recomendable
- Poco recomendable
- No recomendable



UN NUEVO CONCEPTO EN SALUD

HOSPITAL MONTE SINAI S.A. SOLICITUD DE EMPLEO

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres:	Cédula de Identidad:	Nacionalidad:	Fecha de Nacimiento:
Domicilio:	Teléfono:	Celular:	
Estado Civil:	# de Hijos:	Edad:	Nivel de Instrucción
En caso de emergencia comunicar a:	Tiene antecedentes policiales que no sean antecedentes de tránsito		
Cargo al que aplica:	Salario al que aspira:	Está trabajando actualmente	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

2. FORMACION

NIVEL	Institución	Lugar	Año de Ingreso/Egreso	Cursa actualmente, abandonó o termino.	Titulo Obtenido o nivel aprobado.
Primario					
Secundario					
Universitario					
Post					
Grado/Maestría					

3. EMPLEOS ANTERIORES

Desde	Hasta	Empresa	Ciudad	Teléfono	Salario	Puesto desempeñado	Supervisor	Causa de salida	Podemos Contactar
									SI <input type="checkbox"/>
									NO <input type="checkbox"/>
									SI <input type="checkbox"/>
									NO <input type="checkbox"/>
									SI <input type="checkbox"/>
									NO <input type="checkbox"/>

4. INFORMACION ADICIONAL

a. Por qué desea trabajar en esta institución

b. Qué le motiva en su puesto de trabajo.

c. Qué le disgusta de su trabajo.

d. Qué objetivos espera cumplir en su vida.

e. A qué otras actividades se dedica en sus tiempos libres.

PARA USO EXCLUSIVO DEL HOSPITAL MONTE SINAI

Cargo del Candidato:

Quién lo recomienda :

Condiciones para el ingreso: (especificar el tipo de contrato, tiempo, período de prueba):

Fecha en la que puede ingresar :

Observaciones:

BIBLIOGRAFIA

- ARANDA, Juan Ing. Seminario de Gestión de Competencias,
Septiembre- Octubre 2006
- CHIAVENATO IDALBERTO Gestión del talento Humano, edit.
Mc. Graw-Hill
Bogota - 1993
- WERTHER, William B. Dirección de Personal y Recursos
Humanos.
- DAVIS, Keith. McGraw Hill.
Mexico 1991
- Paginas de Internet:
- www.competenciaslaboraleschile.cl Consultado el 12 de octubre del 2006
Disponible como:
<http://www.competenciaslaborales.cl/self/visor/Contenidos.asp?ID=821&GUID=#GUID>
- www.monografias.com Consultado el 12 de octubre del 2006
Disponible como:
<http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query=reclutamiento%20y%20seleccion>
- www.chilecalifica.cl Consultado el 12 de octubre del 2006
Disponible como:
<http://www.chilecalifica.cl/califica/showCuerpo.do?cuerpo=311&barra=1&pagina=abajada-cuerpo-documento.jsp>

MODULO II

MARKETING

ESTRATÉGICO

INTEGRAL

CONTENIDO

CAPITULO I

Descripción del Tema
Objetivo
General
Objetivos Específicos
Reseña Histórica
Descripción de la Empresa
Misión
Visión
Objetivos
Valores de la Empresa
Análisis FODA

CAPITULO II

Estrategias de Marketing “Segmentación”
Estrategias de Marketing “Target Group”
Estrategias de Marketing “Posicionamiento”

CAPITULO III

Tácticas del Marketing “Producto”
Tácticas del Marketing “Precio”
Tácticas del Marketing “Plaza”
Tácticas del Marketing “Publicidad”

CAPITULO IV

Análisis Económico
Conclusiones
Recomendaciones
Bibliografía

CAPITULO I

DESCRIPCION DEL TEMA.-

Elaboración de un plan de Marketing aplicado al Hospital Monte Sinai S.A., el cual servirá como una herramienta de apoyo aplicado al Departamento de Marketing de esta institución

OBJETIVO GENERAL.-

Analizar y elaborar un plan de marketing aplicado al Hospital Monte Sinai S.A.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

1. Elaborar planes de marketing encaminados a mejorar la calidad de servicio ofrecido a los clientes.
2. Elaborar una Planificación Estratégica que permita el posicionamiento de la Empresa.

RESEÑA HISTORICA.-

Cuenca hermosa ciudad del Ecuador, Patrimonio Cultural de la Humanidad, alabada por poetas, admirada por su belleza, considerada por la calidez de sus habitantes, tanto por sus visitantes nacionales y extranjeros, es sin lugar a duda el polo más importante del desarrollo del Austro de nuestro país.

En el año de 1990 un grupo de profesionales médicos con gran experiencia profesional y administrativa, planificaron la creación de un centro privado capa de brindar servicios de salud a Cuenca y la región Austral, dotándole de la tecnología más avanzada; pero lo más importante para este grupo de médicos era el dotar al país de algo que sus habitantes merecían “calidad y eficiencia en la atención de la salud”.

En 1991 se iniciaron los estudios arquitectónicos y los esfuerzos ante el reto que este proyecto significaba, la excelencia de funcionalidad del edificio exigió la utilización de elementos de alta calidad, las instalaciones de los servicios que se pondrían en funcionamiento estuvieron ceñidas a las más estrictas reglas de tecnología moderna.

La construcción fue finalizada, y el hospital se inauguró en Agosto de 1996 por sus 14 médicos fundadores.

El hospital cuenta con los servicios básicos y de instrumental calificado, para asegurar el éxito de los procedimientos y técnicas en el tratamiento de las más variadas patologías clínicas y quirúrgicas, dispone de 160 consultorios destinados para el servicio de consulta externa, en donde brindan su servicio a la ciudad 200 médicos especialistas con una alta formación profesional garantizada, están cubiertas las especialidades básicas de medicina interna, cirugía, pediatría, y gineco-obstetricia así como otras sub-especialidades tales como otorrinolaringología, oncología, urología, oftalmología, infectología, entre otras.

DESCRIPCION DE LA EMPRESA.-

El Hospital "Monte Sinaí" S.A. es una Institución Hospitalaria de Especialidades Médicas, de carácter privado. Brinda cobertura de atención médica curativa, preventiva, de rehabilitación y provisión de servicios complementarios de diagnóstico médico a todos los usuarios que requieran de sus servicios sea por remisión directa o por demanda espontánea. Sus funciones generales son: la provisión de servicio médico general y especializado, provisión de servicios complementarios de diagnóstico médico, docencia e investigación.

Dirección: Miguel Cordero 6-111 y Av. Solano

Teléfono: 288-5595 Fax: 281-6277

Pag. Web: [www. hospitalmontesinai.com](http://www.hospitalmontesinai.com)

e-mail: hmsinai1@etapanet.net

MISIÓN.-

Su misión prioritaria y fundamental es la provisión y prestación de servicios médicos generales, especializados y complementarios de la más alta calidad, proporcionando las instalaciones físicas de hospitalidad, el equipo humano

profesional y de apoyo, la tecnología médica necesaria para atención en servicios de diagnóstico complementario, y los equipos médicos clínicos y quirúrgicos suficientes para proporcionar una atención de salud oportuna, cálida, eficaz y eficiente, garantizando la excelencia en la atención médica, la preparación científica y el irrestricto apego y respeto a las normas morales y éticas de la profesión médica.

VISIÓN.-

Posicionar al Hospital “Monte Sinaí” como la unidad hospitalaria privada más moderna y completa en prestación de servicios médicos en el austro ecuatoriano, con cobertura de servicios profesionales personales y de diagnóstico complementario en todas las especialidades médicas de tercer nivel, con provisión de servicios de alta calidad a precios accesibles a la economía poblacional, con absoluto respeto a las normas éticas de la práctica médica y en armoniosa relación con la comunidad.

OBJETIVOS.-

- ❑ Prestar atención médica en las diferentes especialidades las 24 horas del día.
- ❑ Mantener la confidencialidad de los expedientes de los pacientes.
- ❑ Brindar el mejor servicio médico y humano para todos los pacientes.
- ❑ Mantener un completo stock de medicinas e instrumental para brindar atención a todos los pacientes.

VALORES DE LA EMPRESA.-

- ❑ **Honestidad**
- ❑ **Optimismo**
- ❑ **Seguridad**
- ❑ **Paciencia**
- ❑ **Innovación**
- ❑ **Tecnología**
- ❑ **Amabilidad**
- ❑ **Lealtad**

ANÁLISIS FODA

HOSPITAL MONTE SINAI S.A.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	-Leyes a favor de la salud -Dolarización -Tarifarios Médicos -Avances de la Medicina -Buena localización en la Ciudad -Expansión a lugares cercanos -Aumento de la migración -Paros en el sector de la salud -Innovación de la tecnología	-Disminución del riesgo percapital del Cliente -Incremento de la clase baja -Incremento del desempleo -Innovación de la competencia -Inflación
FORTALEZAS	FO	FA
-Adecuada imagen Corporativa	Aprovechar las leyes y paros del sector de la salud captando estos clientes para el Hospital	Mantener una adecuada imagen corporativa para mantenerse líderes en el mercado
-Velocidad de respuesta en Condiciones de crisis	Utilizar los tarifarios médicos de Manera que se controlen los costos Y mejore la imagen del Hospital	Capacitar al cliente interno adecuadamente para obtener más clientes Fieles
-Experiencia en el servicio	Aprovechar la rentabilidad de la empresa para su expansión en el Austro	Aprovechar capacidad de endeudamiento para hacer frente a la innovación
-Capacitación constante al cliente Interno	Capacitación constante al cliente interno para aprovechar los avances Médicos	de la tecnología
-Capitán necesario para mantener la empresa		
-Estrategias para una buena Rentabilidad		
DEBILIDADES	DO	DA
-Falta de un servicio de excelente Calidad	Ofrecer un servicio de calidad en la atención para dejar la mala imagen de de las instituciones Publicas	Mejorar la motivación del cliente interno interno a fin de ofrecer el mejor servicio ante la innovación de la competencia
-No existe evaluación y planificación de estrategias	de las instituciones Publicas	Planificación de estrategias que permitan hacer frente a la competencia a la tecnología
-Inadecuado soporte físico	Desarrollar un programa adecuado de cultura organizacional que todos conozcan y buscar la motivación del cliente interno que redundara en la mejor atención al cliente	Evitar el cobro excesivo de honorarios médicos para que no se deteriore la imagen de la institución
-Falta de difusión de la cultura Organizacional	Planificación y evaluación de las Estrategias de Marketing que buscan Aprovechar oportunidades del mercado	Mantener costos de insumos y permanencia en el Hospital sin disminuir la calidad del servicio
-Renumeración de acuerdo a Capacidad		
-No hay ambiente de pertenencia de cliente interno		
-Desmotivación del cliente interno		
-Incapacidad del cliente interno		

Esta matriz nos permite cruzar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y de esta manera Obtener varias alternativas a seguir, así obtenemos los objetivos del Marketing y con los resultados conseguidos obtener las líneas estratégicas a seguir, las mismas que están basadas en el servicio al cliente, la competitividad, Imagen corporativa, cobertura, rentabilidad.

CAPITULO II

ESTRATEGIAS DE MARKETING “SEGMENTACIÓN”

“El grupo Corporativo Monte Sinaí”, es una empresa que brinda servicios de salud, siendo su principal mercado objetivo las familias de clase media – alta de ciudad de Cuenca y sus alrededores.

Disponen de modernas Instalaciones ubicadas en la Miguel Cordero 6-111 y Av. Solano, dotadas con tecnología de punta donde brindan el mejor cuidado médico posible a todos sus pacientes las 24 horas del día.

La principal finalidad del Hospital Monte Sinaí para con sus clientes es la de recuperar o mejorar su salud lo más pronto posible.

Línea: Hospitalaria

Gama:

- Hospitalización
- Consulta Externa
- Emergencia
- Farmacias
- Nutrición y Cafetería
- Rayos X
- Laboratorio

ESTRATEGIAS DE MARKETING “TARGET GROUP”

El territorio Ecuatoriano está formado por cuatro regiones naturales y dividido en 21 provincias, su superficie aproximada es de 256.540km², goza de casi todos los climas y es muy rico en hidrografía, minería y recursos agrarios (riqueza que no es aprovechada para el desarrollo y bienestar del pueblo). Las principales ciudades del país son Quito (Capital), Guayaquil (ciudad de mayor población), Cuenca, Manta, Ambato, Macas y Machala.

La provincia del Azuay, centro de nuestro estudio, se encuentra conformada por Cuenca (Capital), Paute, Gualaceo, Sigsig, Girón, San Fernando, Nabón, Pucará, Santa Isabel, Oña, Chordeleg, El Pan, Sevilla de Oro y Guachapala; tiene una población de 599.546 habitantes, de los cuales 312.594 son la población urbana y 286.952 la población rural. 279.792 habitantes son hombres y 319.754 son mujeres. El promedio de ocupantes por vivienda es de 4.1 habitantes. Su población en su mayoría se dedica a la Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca, Servicio, Manufactura y Comercio. La mayoría de habitantes en esta provincia habitan en una casa o villa (78.2%), seguidos por media agua (6.3%) y departamentos (5.3%), las mismas que cuentan con servicio eléctrico y telefónico en su mayoría. (Datos tomados del INEC al 2004)

En vista de que se ha podido observar que la mayoría de pacientes provienen de las provincias de Azuay, Cañar y el Oro, hemos tomado los principales indicadores de las provincias en mención para nuestro análisis, a continuación detallamos el promedio de días camas en hospitalización de pacientes ingresados por provincia correspondientes al periodo 2004 - 2005

	# PACIENTES	PORCENTAJE
AZUAY	5.229	86 %
CAÑAR	608	10 %
EL ORO	243	4 %
	TOTA 6.081	100 %

La población de mujeres en la edad fértil (15 a 19 años) es de 160.012 y en cuanto a la atención de partos prenatal (60.6% y 70% respectivamente), de los cuales solo el (28.7%) recibe atención post parto. (Ver cuadro #1).

**PRINCIPALES INDICADORES DEMOGRAFICOS Y SOCIOECONOMICOS DEL
AZUAY, CAÑAR Y EL ORO**

Cuadro #1

INDICADORES	AZUAY	CAÑAR	EL ORO	TOTAL PAIS
Demográficos (Censo 2001)				
Población total	599.546	206.981	525.763	12,156.608
Tasa de crecimiento poblacional 1990-2001 (%)	47	0.8	2.2	33
Población urbana	312.594	75.601	401.940	7,431.355
Población rural	286.952	131.380	123.823	4,725.253
Población de hombres	279.792	95.010	266.716	6,018.353
Población de mujeres	319.754	111.971	259.047	6,138.255
Población de mujeres de edad fértil (15-49 años)	160.012	53.278	135.715	3,166.593
Tasa de mortalidad infantil 1999 (a)	29	38	3.5	30
Socioeconómicos (Censo 2001)				
Tasa de analfabetismo población de 10 años y + (%)	7.9	13.4	5.2	8.4
- Hombres (%)	5.2	9.5	4.8	7.2
- Mujeres (%)	10.2	16.5	5.6	9.5
Población económicamente Activa (5 años y +)	232.664	72.319	195.046	4,585.575
- Hombres	143.239	46.527	146.695	
- Mujeres	89.425	25.792	48.351	

FUENTE: INEC 2001

La población económicamente activa en la provincia es del 44%, la empleada o asalariada consta de un 42.4% repartidos entre los empleados del sector público que son el 7.9% y los del sector privado del 34.5% y trabajan por cuenta propia el 36.9%. El desempleo existe en un porcentaje del 19.5% repartidos en Mujeres 14.3% y Hombres 5.1%. (Ver cuadro 2).

El ingreso promedio mensual según el sector económico moderno en la ciudad de Cuenca se encuentra en \$356.00 USD para el sexo masculino y \$247.00 USD para el sexo femenino. (Ver cuadro #2). Los mayores ingresos se encuentran en las ciudades de Quito y Guayaquil porque concentran el mayor número de mano de obra, proviniendo estos ingresos ya sea de salarios o del trabajo por cuenta propia (88.2%); el 8.1% proviene de transferencias corrientes (migrantes) y el 3.6% de alquileres, intereses,

dividendos etc. a nivel nacional. La canasta básica en la ciudad de Cuenca está un valor de \$437.07USD y la vital en \$315.56 USD a comparación de un ingreso promedio de \$265.95 USD, convirtiéndose en la ciudad más cara del país. (Fuente INEC).

INGRESO PROMEDIO MENSUAL DE LAS PRINCIPALES CIUDADES POR SEXO

Cuadro #2

SECTORES ECONOMICOS Y SEXO	CIUDADES PRINCIPALES			
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	MACHALA
CIUDADES PRINCIPALES	317	252	241	219
Hombres	383	295	297	256
Mujeres	226	175	171	150
SECTOR MODERNO	384	339	315	297
Hombres	422	385	356	331
Mujeres	312	244	247	206
SECTOR INFORMAL	261	188	193	181
Hombres	317	216	240	208
Mujeres	187	134	140	140
ACTIVIDADES AGRICOLAS Y PECUARIAS	355	146	84	221
Hombres	510	147	124	225
Mujeres	76	135	50	196

FUENTE: INEC 2001

En cuanto a los índices de bienes y servicios a nivel nacional en el año 2005, las familias dan prioridad a sus gastos de la siguiente manera: alimentos y bebidas no alcohólicas, alojamiento y transporte, hoteles y restaurantes, prendas de vestir y bienes, salud y educación. (Ver cuadro #3).

ESTRUCTURA DEL GASTO DE CONSUMO

Cuadro #3

GRUPOS DE GASTO	ESTRUCTURA GASTO (%)
GASTO DE CONSUMO	100.0
01 ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	19.4
02 BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	0.5
03 PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	8.6
04 *ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS	19.0
05 MUEBLES Y ENSERES	5.9
06 SALUD	4.9
07 TRANSPORTE	10.0
08 COMUNICACIONES	2.8
09 RECREACIÓN Y CULTURA	5.7
10 EDUCACIÓN	4.4
11 HOTELES Y RESTAURANTES	10.6
12 BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	8.2

FUENTE: INEC 2001

En la provincia del Azuay existen 46 establecimientos de salud con internación pública y 36 con internación privada y existen 24.4 Médicos por cada 10.000 hab. El número de camas hospitalarias disponibles es de 1223 (2 camas x cada 1.000 hab.).

En la provincia del Azuay los egresos hospitalarios fueron 49.674 pacientes en el año 2001, representando el 7.3% a nivel nacional, siendo la tercera provincia con mayor índice de egresos hospitalarios (ver cuadros #4 y #5).

**PRINCIPALES INDICADORES DE ESTABLECIMIENTOS MEDICOS, SALUD Y
VIVIENDA DE LAS PROVINCIAS DEL AZUAY, CAÑAR, EL ORO**

Cuadro #4

INDICADORES	AZUAY	CAÑAR	EL ORO	TOTAL PAIS
Salud (Año 2000)				
Establecimientos de salud con internación públicos	46	7	36	583
Establecimientos de salud con internación privados	36	5	26	405
Establecimientos de salud sin internación públicos	215	104	103	2.849
Establecimientos de salud sin internación privados	14	1	5	150
Médicos x cada 10.000 hab.	24.4	13.1	12.5	14.5
Número de camas hospitalarias disponibles	1.223	230	721	19.564
Número de camas x cada 1.000 hab.	2	1.1	1.3	1.5
Salud Reproductiva (mujeres-1999)				
Edad mediana a la primera relación sexual	20.4	20.1	19.2	19.0
Edad mediana al primer nacimiento	22.1	21.6	20.9	21.4
Atención prenatal (%)	70.0	70.7	84.9	80.6
Atención profesional del parto (%)	60.6	58.6	81.3	75.0
Control post-parto (%)	28.7	29.8	42.7	36.0
Detección oportuna del cáncer (%)	34.2	30.1	50.0	44.0
Uso de métodos anticonceptivos (%) (b)	53.1	47.2	70.6	65.8
Vivienda (Censo-2001)				
Promedio de ocupantes x vivienda	4.1	4.2	4.2	4.2
FUENTES: <ul style="list-style-type: none"> - INEC – 2001 - Estadísticas Hospitalarias y de Recursos y Actividades de Salud 2000 - Ministerio de Educación y Cultura. SINEC. Boletín Estadístico Año lectivo 2000-2001 - CEPAR.ENDEMAIN 1999 	<ul style="list-style-type: none"> (a) Defunciones de niños < 1 año x cada 1000 nacidos vivos (b) Mujeres casadas o unidas 			

EGRESOS HOSPITALARIOS POR PROVINCIAS EN EL PERIODO 1991 Y 2001

Cuadro #5

PROVINCIAS	1991		2001	
	Número	%	Número	%
TOTAL	536.849	100,0	679124,0	100,0
CARCHI	4.954	0,9	7.165	1,1
IMBABURA	14.592	2,7	18.076	2,7
PICHINCHA	123.092	22,9	158.723	23,4
COTOPAXI	10.883	2,0	13.842	2,0
TUNGURAHUA	18.288	3,4	20.698	3,0
BOLIVAR	3.691	0,7	4.928	0,7
CHIMBORAZO	15.687	2,9	17.453	2,6
CAÑAR	8.110	1,5	9.248	1,4
AZUAY	35.031	6,5	49.674	7,3
LOJA	15.878	3,0	19.312	2,8
ESMERALDAS	15.191	2,8	16.877	2,5
MANABI	46.722	8,7	53.424	7,9
LOS RIOS	21.211	4,0	32.143	4,7
GUAYAS	160.501	29,9	200.332	29,5
EL ORO	21.355	4,0	28.601	4,2
SUCUMBIOS	1.688	0,3	4.033	0,6
ORELLANA	-	-	2.479	0,4
NAPO	6.932	1,3	5.712	0,8
PASTAZA	4.352	0,8	6.047	0,9
MORONA SANTIAGO	5.252	1,0	6.419	0,9
ZAMORA CHINCHIPE	2.779	0,5	3.181	0,5
GALAPAGOS	660	0,1	757	0,1
ZONAS NO DELIMITADAS	-	-	2.587	0,4

FUENTE: INEC 1991-2001

Las principales causas de muerte por patología individual más frecuentes son Enfermedades cerebro vasculares (3,3), Enfermedades isquémicas del corazón (2,5), Neumonía (2,4), Enfermedades del hígado (2,0) y Diabetes Mellitus (1,9). Las causas de mortalidad más frecuentes por grupos de enfermedades son: Enfermedades del sistema circulatorio Síntomas, Causas externas de morbilidad y mortalidad, Tumores Neoplasia, Enfermedades del Sistema Respiratorio. (Ver cuadro #6).

PRINCIPALES CAUSAS DE MUERTE POR GRUPO DE PATOLOGIAS.

AZUAY - 2001.

Cuadro #6

PATOLOGIAS	VARONES		MUJERES		TOTAL	
	Nº	Tasa	Nº	Tasa	Nº	Tasa
Enfermedades cerebro vasculares (069)	89	3,2	106	3,3	195	3,3
Enfermedades isquémicas del corazón (067)	87	3,1	61	1,9	148	2,5
Neumonía (074)	84	3,0	62	1,9	146	2,4
Enfermedades del hígado (080)	88	3,1	33	1,0	121	2,0
Diabetes Mellitas (053)	45	1,6	70	2,2	115	1,9
Trastornos mentales del comportamiento debido a uso indebido de sustancias psicotrópicas (056)	85	3,0			100	1,7
Accidentes de tránsito (096)	76	2,7	23	0,7	99	1,7
Tumor maligno de estómago (029)	48	1,7	39	1,2	87	1,5
Diarrea y gastroenteritis de presunto origen infeccioso			21	0,7		

FUENTE: Anuario de estadísticas vitales. Nacimientos y Defunciones INEC 2001.

PATOLOGIAS	VARONES		MUJERES		TOTAL	
	Nº	Tasa	Nº	Tasa	Nº	Tasa
Enfermedades del sistema circulatorio (064)	290	10,4	317	9,9	607	101,2
Síntomas, signos y hallazgos anormales clínicos y de laboratorio no clasificados (094)	213	7,6	214	6,7	427	71,2
Causas externas de morbilidad y mortalidad (095)	318	11,4	101	3,2	419	69,9
Tumores (Neoplasias) (026)	192	6,9	201	6,3	393	65,5
Enfermedades del sistema respiratorio (072)	140	5,0	98	3,1	238	39,7
Enfermedades del sistema digestivo (078)	129	4,6		0,0	203	33,9
Trastornos mentales y del comportamiento (055)	85	3,0	16	0,5	101	16,8
Enfermedades infecciosas y parasitadas (001)	64	2,3	51	1,6	115	19,2
Enfermedades endocrinas, nutricionales y metabólicas (051)	54	1,9	78	2,4	132	22,0
Afecciones originadas en el período peri natal (092)	38	1,4	17	0,5	55	9,2
Enfermedades del sistema nervioso (058)	33	1,2	25	0,8	58	9,7
Enfermedades del sistema genito urinario ((084)	32	1,1		0,0	55	9,2
Malformaciones congénitas, deformidades y anomalías cromosómicas (093)	12	0,4			18	3,0
Enfermedades de la sangre y de los órganos hematopoyéticos (048)	11	0,4	11	0,3	22	3,7
Embarazo, parto y puerperio (087)			15	0,5	15	2,5
Enfermedades del sistema osteomuscular y del tejido conjuntivo (083)	12	0,4			18	3
Enfermedades de la piel y del tejido subcutáneo (082)			3	0,1	3	0,5

FUENTE: Anuario de estadísticas vitales. Nacimientos y defunciones. INEC 2001.

Las enfermedades de notificación inmediata y obligatoria más comunes de la provincia se detallan a continuación.

ENFERMEDADES DE NOTIFICACION INMEDIATA (AZUAY 2004)

CODIGO	ENFERMEDADES	NUMERO	%
B019	Varicela	678	52.2
B15	Hepatitis A	279	21.5
A05	Intoxicación alimentaria	125	9.6
A02	Salmonelosis	66	5.1
A03	Shigelosis	34	2.6
A90	Dengue clásico	33	2.5
B269	Paroditis	29	2.2
A1	Fiebre Tifoidea	24	1.8
B06	Rubéola	14	1.1
J12-J18	Neumonía Grave	10	0.8
OTRAS		7	0.6
	TOTAL ENFERMEDADES	1299	100.0

FUENTE: Archivo Departamento Epidemiología. DPSA. 2004.

ENFERMEDADES DE NOTIFICACION OBLIGATORIA. AZUAY – 2004

Infección Respiratoria Aguda (IRA)	44.635	65.9
Enfermedad Diarreica Aguda (EDA)	15.289	22.6
Hipertensión Arterial	1.674	2.5
Diabetes	645	1.0
Depresión	590	0.9
Abortos	528	0.8
Varicela	513	0.8
Accidentes Laborales	406	0.6
Epilepsia	399	0.6
Hepatitis Vírica	391	0.6
Alcoholismo	378	0.6
Otras	2258	3.31
Total de Notificaciones	67.706	100

FUENTE: Archivo Departamento de Epidemiología. DPSA. 2004.

Tanto en el sector urbano como en el rural existe un alto índice de población que no posee ningún seguro de salud a nivel nacional. Con respecto a los seguros privados; en el sector urbano existe un 4.7% de la población que tiene la protección del mismo comparado tan solo con un 0.5% del sector rural. En cuanto al Instituto de Seguridad Social (IESS), en la zona urbana existe un porcentaje del 13.5% de afiliados pero en la zona rural se observa un porcentaje mayor de afiliados al Seguro Campesino del IESS (16.5%). (Ver cuadro #7).

				RURAL			
AFILIACION	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	AFILIACION	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Seguro privado	4,7%	4,8%	4,7%	Seguro privado	0,5%	0,4%	0,6%
IESS Seg. General	13,5%	15,6%	11,5%	IESS Seg. general	3,4%	4,1%	2,7%
IESS Seg. Campesino	0,9%	1,0%	0,9%	IESS Seg. campesino	16,7%	16,6%	16,8%
Otro seguros	1,5%	1,9%	1,2%	Otro seguros	0,5%	0,6%	0,4%
Ninguno	79,3%	76,7%	81,8%	Ninguno	78,8%	78,2%	79,5%

En el ámbito nacional, siete de cada diez ecuatorianos se encuentran sin la protección de un seguro de salud.

POBLACION TOTAL A NIVEL NACIONAL Y POR AREA, SEGÚN AFILIACION A SEGUROS DE SALUD Y SEXO

FUENTE: INEC 2004

ESTRATEGIAS DE MARKETING “POSICIONAMIENTO”

Después de analizar brevemente en nuestro mercado objetivo podemos sacar las siguientes pautas que servirán para un correcto posicionamiento.

¿Qué es lo que espera el consumidor, de un servicio del Hospital Monte Sinai?

SERVICIO AL CLIENTE

MEJORES ESPECIALISTAS

MEJORAR ALIMENTACION

CAPACITACION ENFERMERAS

ATENCION RECEPCION

Entre el mayor número de coincidencias registradas en las encuestas tomadas a los pacientes hospitalizados en el Hospital Monte Sinai encontramos:

- Excelente servicio al cliente.
- Especialistas de Calidad.
- Enfermeras amables.
- Información Oportuna.
- Servicio integral (todo el portafolio de servicios médicos en una misma institución).
- Equipo medico de última tecnología.
- Accesibilidad económica.
- Servicio post-atención.

En nuestro caso hemos decidido realizar nuestro posicionamiento en base a una variable diferenciadora, la cuál la escogimos de las expectativas del mercado y que por parte de la empresa la cumple en una manera extraordinaria la cuál es: Servicio integral. Tomando en cuenta que el Hospital Monte Sinai cuenta con un portafolio completo de servicios médicos, lo cual nos pone muy por delante de la competencia y que a su vez nos promociona de buena manera, sin dejar de lado por supuesto la gran ventaja que tiene la empresa al contar con tecnología de punta dentro de nuestro medio.

Después de este análisis, podemos y con esta variable a considerar, podemos trabajar en los consumidores y potenciales nichos de mercado para que perciban seguridad y confianza por parte de la empresa y de sus servicios por adquirir.

Debemos considerar muy de cerca los movimientos de la competencia, pensando en que después de cualquier movimiento de posicionamiento propio, seguramente vendrán los diferentes movimientos de los competidores, lo cuál se puede convertir en una amenaza latente, para lo cuál debemos tener un plan de contingencia para soluciones al respecto, dependiendo de la respuesta del competidor.

CAPITULO III

TACTICAS DE MARKETING “PRODUCTO”

Los servicios que presta el Hospital Monte sinal se clasifican en:

- GENERALES
- HOSPITALARIOS
- ESPECIALIDADES

SERVICIOS GENERALES

- Recepción
- Farmacia
- Laboratorio
- Rayos X
- Nutrición
- Cafetería
- Unida de Urología

RECEPCIÓN

Se encuentra físicamente ubicada a la entrada del hospital el personal que se desempeña en este cargo esta en la capacidad de informar el número de habitación en el que se encuentran hospitalizados los pacientes así como el piso y el número de consultorio del medico que requieran los clientes, el equipo que se dispone para esta labor consta de:

- centralilla telefónica
- micrófono
- equipos de amplificación: radio, casett y CD.
- panel general de información electrónico

FARMACIA

El Hospital Monte Sinaí dispone del servicio de farmacias con atención las 24 horas, éstas ofrecen un surtido completo de medicinas e insumos hospitalarios

LABORATORIO

El laboratorio clínico es un recurso importante para el diagnóstico de patologías clínicas, es por ello está dotado de un moderno instrumental que permite la realización de variadas y exhaustas pruebas. Además presta sus servicios las 24 horas del día.

Técnicas y procedimientos:

- Técnica de alta capacidad
- Procedimientos automatizados, semi-automatizados, y muestreo pediátrico.
- Microbiología bioquímica y aislamiento.

RAYOS X

Este departamento dispone de modernos equipos, además cuenta con médicos especialistas las 24 horas, se realizan exámenes de radiología, ecografía, y mamografía convencionales, contamos también con servicios de tomografía axial computarizada, resonancia magnética.

- Radiología convencional corporal total
- Intensificador de imágenes (estudios contrastados)
- Ecógrafo (ecografía convencional, intracavitario, doppler color)
- Eco-Cardiografía Doppler Color
- Mamografía

NUTRICION

El departamento de Nutrición y Dietética como recurso técnico de la institución, ofrece sus servicios de recuperación del paciente de su estado nutricional y en área de prevención mediante consulta externa.

Además cuenta con un sistema de distribución centralizado, con una supervisión directa por parte de la dietista, de la preparación en forma individual, mínima manipulación de alimentos en charoles térmicos que mantienen hasta 1 hora la temperatura de la preparación.

La planificación de dietas se realiza de acuerdo a las necesidades y preferencias del paciente.

CAFETERIA

Ofrece a los familiares de los pacientes, médicos y público en general: servicio de comida rápida y bebidas en el local y a las habitaciones.

Este servicio se realiza bajo la supervisión de una Licenciada en Nutrición, quien además ofrece un menú variado diariamente.

UNIDAD DE UROLOGIA

El Hospital Monte Sinai consta con el más moderno y completo centro de urología del Austro ya que en este se han realizado 6 trasplantes renales, todos exitosos, desde hace dos años se viene realizando con mucho éxito el programa de le “Semana de la Salud Prostática” que por un valor de \$ 70 se realiza un examen completo al cliente que incluye ecografía, exámenes médicos, exámenes de laboratorio. Cuenta con los siguientes equipos:

- Bisturí de Argon
- Torre de Urología
- Litotriptor intracorporio y extracorpóreo
- Unidad de Diálisis

HOSPITALARIOS

PROGRAMAS PREVENTIVOS DE SALUD

La medicina preventiva forma parte integral de la filosofía del Hospital Monte Sinai, razón por la cual cuenta con un programa preventivo de salud para toda persona que desee saber el estado general de su cuerpo, denominado Chequeo Médico Ejecutivo, sometiéndose un día a una serie de exámenes y pruebas realizadas por los médicos especialistas para evaluar su estado general de salud.

Existen 5 alternativas de chequeo médico que dependen de la edad, sexo y antecedentes patológicos:

- Chequeo Ejecutivo Total
- Chequeo Ejecutivo Básico
- Chequeo Ejecutivo Industrial

- Chequeo Ejecutivo Adolescente
- Chequeo Ejecutivo Pediátrico

En el caso de que se requiera exámenes o consultas adicionales, se los puede realizar con un costo adicional al chequeo.

¿Cómo funciona?

1. Ingreso y evaluación del paciente
2. Análisis, pruebas y exámenes
 - a) Exámenes de laboratorio (sangre, orina, heces)
 - b) Chequeo cardiológico y Electrocardiograma
 - c) Valoración oftalmológica-optométrica
 - d) Rayos X de Tórax
 - e) Ecografía abdomino-pélvica
 - f) Valoración otorrinolaringología y audiograma
 - g) Espirometría y valoración pulmonar
 - h) Endoscopia digestiva alta y biopsia y rectosigmoideoscopia o colonoscopia
 - i) Valoración urológica y ginecológica
 - j) Evaluación Nutricional
3. Diagnóstico y recomendaciones

EMERGENCIA

Diseñado para brindar la atención más oportuna a las personas que lo requieran, los médicos residentes son los encargados de receptor y evaluar las emergencias para luego conducirlos a los especialistas correspondientes.

La unidad de emergencia se encuentra en el subsuelo con entrada directa para ambulancias y carros, cuenta con personal de enfermería y médicos residentes las 24 horas del día.

Cuenta con 6 cubículos con camillas modernas que permiten atender y trasladar a los pacientes a las diferentes unidades; se dispone de instrumental y medicación para urgencias, tomas de oxígeno y succión, sillas de ruedas, monitores múltipara metro, cardioscopio, pulsoxímetro.

HOSPITALI ZACION

El hospital cuenta con 3 plantas para hospitalización, dispone de:

- 4 suites
- 6 semi-suites
- 14 habitaciones normales

El área física para espera de los pacientes tiene 3 centrales de enfermería, con equipos de computación en red, 1 central de llamada de timbres y con control de llamadas telefónicas.

CUIDADOS INTENSIVOS

La unidad de Cuidados Intensivos está diseñada para monitorear a todos los pacientes con enfermedades severas que amenazan su vida y darles un tratamiento rápido y óptimo que restaure su salud.

El personal que se encarga del cuidado del paciente crítico está conformado por 1 médico intensivista, médicos residentes y 2 enfermeras.

La unidad cuenta con 4 camas, disponemos cada una con un monitor múltipara metro que incluye: trazado electrocardiográfico, oximetría, presión arterial, invasiva y no invasiva, ventilador mecánico, bombas de infusión automático, desfibrilador.

QUIRÓFANO

Cuenta con 3 quirófanos para cirugía general completamente equipados con moderna tecnología, a fin de brindar un alto porcentaje de seguridad para los pacientes, cada uno está dotado de máquinas de anestesia, monitor múltipara metro, sistemas de provisión de oxígeno, N2O, aire comprimido, centralizados, lámparas cielíticas, mesas quirúrgicas eléctricas.

La cirugía laparoscópica y el empleo del bisturí armónico son adelantos quirúrgicos en los que el hospital ha sido pionero, además de la cirugía láser.

En el área obstétrica tenemos 1 sala dotada de: 1 mesa para partos que cuenta con todas las dotaciones de quirófano y una cuna para la recepción de recién nacidos.

ANESTESIA

Este departamento dispone de lo más moderno en equipos, cada intervención quirúrgica está asistida por un equipo de 2 médicos anestesiólogos, el uso de anestésicos modernos hacen que el paciente mantenga una estabilidad hemodinámica y cardiovascular, razón por la cual que su despertar es inmediato (40 segundos luego de terminada la intervención quirúrgica.)

ENFERMERIA

El personal de esta área cuenta con 35 enfermeras para las áreas de Quirófano, Hospitalización, Emergencia, Cuidados Intensivos y Neonatología bajo la supervisión de la jefa y coordinadora de cada área, para un desempeño efectivo disponemos de centrales de enfermería equipadas.

Este servicio está disponible las 24 horas del día.

NEONATOLOGÍA

La atención materno infantil es otra especialidad del hospital, disponemos del instrumental y aparatos más adecuados para atención de la madre y el recién nacido, además contamos con 3 incubadoras y 2 termocunas radiantes. La atención es de 24 horas.

Procedimientos:

- Recepción y atención de recién nacidos.
- Soporte nutricional, oral y parenteral.
- Equilibrio térmico.
- Manejo de causas de dificultad respiratoria.
- Procesos infecciosos y de hiperbilirrubinemia.
- Atención de alto riesgo perinatal.

- Prematuros y de los que requieren cirugía.
- Pacientes que requieran ventilación asistida.
- Cuidados neonatales medios e intermedios.

Equipos:

- Ventilador mecánico.
- Monitoreo cardiovascular y de gases arteriales.
- Bombas de infusión continúa.
- Rayos X portátil.
- Lámparas de fototerapia.
- Incubadoras
- Cunas de calor radiante
- Equipo para oxígeno terapia.
- Equipo de ecografía

ESPECIALIDADES

CIRUGÍA GENERAL LAPAROSCOPICA: Procedimientos quirúrgicos con equipo de alta calidad y última tecnología en video que dan imágenes de nitidez y precisión, se complementa con equipos de irrigación y aspiración que realizan una limpieza quirúrgica absoluta luego de los procedimientos realizados, reduciendo complicaciones y acelerando la recuperación del paciente.

PEDIATRIA: Ofrece un servicio de planes de prevención y seguimiento de trastornos, además atención ambulatoria y hospitalaria para el correcto desarrollo y bienestar del niño.

GINECOLOGÍA Y OBSTETRICIA: El equipo humano y la tecnología permiten efectuar diagnósticos precisos y oportunos de enfermedades ginecológicas tanto benignas como malignas localizadas en la vulva, vagina, cerviz, cuerpo uterino, endometrio, ovario y mama; contando con el uso del láser y laparoscopia ambulatoria, además controles permanentes de embarazos.

GASTROENTEROLOGIA: Cuenta con equipos y técnicas endoscópicas de última generación, se realizan todos los procedimientos que requiere la especialidad tales como diagnóstico y tratamiento clínico, y por endoscopía quirúrgica de las enfermedades del esófago, estómago, intestino delgado, hígado, vesícula, vías biliares, colon y recto.

OFTALMOLOGÍA: Moderna tecnología para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades visuales, se requiere de alta precisión y habilidad del equipo cirujano. Contamos con lámpara de hendidura con zoom y cámara de video, autokeratorefractómetro computarizado, fonómetro de aplanación, binocular indirecto, examen láser entre otros.

OTORRINOLARINGOLOGÍA, CIRUGÍA DE CABEZA Y CUELLO: La moderna tecnología en este campo permite efectuar diagnósticos precisos y oportunos tanto de patología benigna como maligna.

El uso de la endoscopia permite reducir el trauma quirúrgico y mejorar el diagnóstico en el consultorio.

Procedimientos:

- Cirugía endoscópica
- Microscópica
- Láser

VISION SOCIAL

FE SALUD: Fue creada en 1994, tiene personería jurídica desde 1995, es una organización adherida al hospital con el fin de planificar y ejecutar proyectos y programas con proyección social. Sus objetivos orientan a apoyar y desarrollar programas relacionados con la salud de personas de escasos recursos económicos de Cuenca y el Azuay.

Son miembros de la fundación 30 médicos que abarcan las especialidades de cirugía general, cirugía pediátrica, clínica, pediatría, neonatología, gineco-obstetricia, anestesiología, neurología, neurocirugía, otorrinolaringología, oftalmología, endocrinología, salud pública.

Ha apoyado a la producción de publicaciones relacionadas con la salud de Cuenca, conjuntamente con el Consejo Cantonal de Salud y la Municipalidad de Cuenca.

Esta institución recibe un importante apoyo económico de la comunidad Suiza, la misma que a través de su representante Rdo. Walter Linghole ha donado equipos y

contribuciones económicas. Fundaco también ha trabajado conjuntamente con ésta para coordinar la venida anual de brigadas médicas desde Estados Unidos y Canadá; también han trabajado con esta institución el Club Rotario Yanuncay y la Fundación Norteamericana “Ayuda a los niños de los Andes”-

TACTICAS DE MARKETING “PRECIO”

Los precios que mantiene el Hospital Monte Sinai son competitivos dentro del mercado.

Para los honorarios médicos se ha elaborado un tarifario medico el cual se encuentra dividido por especialidades y por procedimientos que se pueden realizar en cada especialidad medica, por ningún concepto los honorarios que coloquen los médicos pueden sobrepasar el limite establecido en este documento.

El precio de los medicamentos es regulado y controlado por el Ministerio de Salud Publica, por los cual el Hospital Monte Sinai no puede cobra valores mayores a los estipulados por esta entidad, de no cumplir con esta disociación corre el riesgo de ser multado, clausurado y por ultimo cierre definitivo de la empresa.

El costos por minuto de quirófano es de \$1,39 centavos, el derecho de electrobisturí si se trata de una cirugía laparoscopica es de \$ 0,60 centavos el minuto, el costo del derecho CO² por minuto es de \$ 0,06 centavos. Los costos varían de acuerdo a los equipos e instrumental requerido dentro de una cirugía

El costo de las habitaciones por día es de:

Suites: Habitaciones amplias, cómodas y confortables, provistas de 1 cama eléctrica con control remoto, mesa para comer, porta suero, sofá cama, guardarropa, frigobar, TV cable, música ambiental, toma de oxígeno y succión, comunicación 2 vías, teléfono, 1 baño con agua caliente y fría, extractor de olores, 1 sofá relax, 2 sillas para visitas, Costo x día: \$ 45.00

Semi-suites: Habitaciones amplias, cómodas y confortables, provistas de 1 cama eléctrica con control remoto, mesa para comer, porta suero, sofá cama, guardarropa, TV

cable, música ambiental, toma de oxígeno y succión, comunicación 2 vías, teléfono, 1 baño con agua caliente y fría, extractor de olores, 2 sillas para visitas.

Costo x día: \$ 40.00

Habitaciones normales: Habitaciones amplias, cómodas y confortables, provistas de 1 cama eléctrica con control remoto, mesa para comer, porta suero, sofá cama, guardarropa, TV cable, música ambiental, comunicación 2 vías, teléfono, 1 baño con agua caliente y fría, extractor de olores, 1 silla para visitas.

Costo x día: \$ 35.00

TACTICAS DE MARKETING “PLAZA”

El tipo de canal a utilizarse es el canal 1, directamente de distribuidor a consumidor.

Utilizaremos una táctica de cobertura directa, es decir corta, ya que al tratarse de una institución de salud se presta un servicio no se elaboran ni comercializan productos, nuestro servicio no pasará por mayoristas, minoristas, detallistas, etc.

Otro de los canales a utilizar con muy buena proyección es el virtual, ya sea para suscribirse al servicio, como para solicitar asesoría, eventos y charlas medicas realizarse, etc., ganando así también un valor agregado, facilitando así y promoviendo la recompra.

Web Site: www.hospitalmontesinai.com.

Este importante medio de comunicación debe ser mejorado puesto que es nuestro contacto con otros países, es imprescindible renovarlo y actualizarlo en cuanto a promociones, eventos, tecnología, nuevos médicos, servicios, etc.

TACTICAS DE MARKETING “PROMOCIÓN”

Para la realización de la mezcla de la comunicación del Hospital Monte Sinaí, se analizan varios factores como son:

Tipo de Servicio: Servicios de Salud.

Mercado Meta: Familias de clase media, media alta y alta de la ciudad de Cuenca y alrededores.

Competencia: Nuestra mayor competencia son Santa Inés, SOLCA y Santa Ana.

	MEDIOS MATERIALES	MEDIOS INTERPERSONALES
COMUNICACIÓN INTERNA	- Equipo Médico - Letreros de señalización - Arquitectura y decoración	-Recepcionista -Personal Administrativo
COMUNICACIÓN EXTERNA	- Logotipos y publicidad - Venta personal	- Personal de Promoción y ventas

MEDIOS:

Prensa.- Este medio de comunicación permite llegar de manera efectiva a un público joven adulto de nivel socio económico medio, medio alto y alto. Se optará por el Mercurio como concluye nuestra investigación. (Datos obtenidos de las encuestas realizadas a los pacientes hospitalizados en el Hospital) los días Domingos y Lunes por ser de mayor tiraje. (1/4 de página full color 2 vez por mes), datos obtenidos de las encuestas realizadas a los pacientes hospitalizados en el Hospital

Trípticos promocionales: Periodicidad trimestral donde se incluirán los productos que se encuentran en promoción. Se distribuirán en nuestros puntos de venta y serán enviados a Médicos y conjuntamente con las tarjetas de afiliación a nuestros clientes.

Radio: A través de la radio llegamos de manera masiva y logramos mayor recordación, las radios que más escuchan nuestros clientes según las encuestas son:

- **FM 88 :** Público joven de nivel socioeconómico medio alto – alto
- **Radio la voz del Tomebamba:** Público adulto de nivel socioeconómico medio – medio alto - alto
- **W Radio:** Público joven – adulto de nivel medio – medio alto

Pautaje: 10 cuñas diarias de lunes a viernes + la correspondiente bonificación los fines de semana.

* Existen opciones como K1 o 96.1 cuya cobertura abarca la provincia del Oro, Cañar y Azuay.

Televisión: Contamos con canales locales tales como ETV Telerama y Unsión TV, buscando programas de mayor rating como programas de Salud, considerando que nuestras encuestas concluye a ETV Telerama como uno de los canales locales más observados. Cuñas publicitarias de 30 segundos (12 cuñas) en programas como: ETV Telerama: En Boga y Unsión TV: En Familia y/o Médico en Casa.

Vallas Publicitarias: Incursionar en este nuevo sistema de publicidad, colocadas en los principales puntos geográficos.

Banners / Afiches: Estos medios permiten informar a nuestros clientes con referencia a promociones, eventos y ofertas.

Web Site: www.hospitalmontesinai.com.

Este importante medio de comunicación debe ser mejorado puesto que es nuestro contacto con otros países, es imprescindible renovarlo y actualizarlo en cuanto a promociones, eventos, tecnología, nuevos médicos, servicios, etc.

Relaciones Públicas: Tener contacto con los medios de comunicación ya que a través de boletines de prensa se puede dar a conocer los eventos programados en el hospital, así como mesas redondas, conferencias, etc.

Telemarketing: Usar este medio para dar a conocer nuevas ofertas y promociones al mismo tiempo que actualizamos nuestra base de datos.

Costos Plan de Medios Semestral

PERIODO	MEDIOS	COSTO
Primer Semestre	Radio	\$ 5,700.00
	Presa	\$ 5,500.00
	Banners	\$ 800.00
	Impresos	\$ 1,800.00
	TV	\$ 4,000.00
	Vallas	\$ 2,400.00
	Videomailing	\$3,100.00
	Telemarketing	\$140.00
TOTAL SEMESTRE		\$23,440.00
<i>TOTAL MENSUAL</i>		<i>\$ 3,907.33</i>

CAPITULO IV

ANALISI ECONOMICO DEL PROYECTO.-

Hemos realizado proyecciones de las ventas registradas por EL hospital Monte Sinai, ya que se observaron tendencias similares en los años 2003 y 2004. Se puede observar que en el año 2005 y 2006 ha habido un incremento en los ingresos del Hospital, debido al número de médicos que aumentó en un 66%.

El Flujo de Caja se define como el saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda (intereses de la deuda + principal de la deuda) de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos.

Una vez analizados estos valores se procedió a obtener el VAN (Valor Actual Neto o Valor Presente), el mismo que corresponde al rendimiento actualizado de los flujos positivos y negativos originados por una inversión o un tipo de tasa de descuento (coste de oportunidad) que para nuestro proyecto fue del 14%, para la determinación del VAN. El VAN será la diferencia entre el Valor Actual de todos los flujos positivos y el Valor Actual de todos los flujos negativos, descontados a la tasa antes mencionada por el período de tiempo que corresponde desde el momento cero de la evaluación (desembolso inicial).

El valor presente de los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés ("la tasa de descuento"), y comparados con el importe inicial de la inversión lo calculamos utilizando la siguiente expresión:

$$\text{VAN} = - A + [\text{FC1} / (1+r)^1] + [\text{FC2} / (1+r)^2] + \dots + [\text{FCn} / (1+r)^n]$$

Siendo:

A: desembolso inicial

FC: flujos de caja

n: número de años (1,2,...,n)

r: tipo de interés ("la tasa de descuento")

$1/(1+r)^n$: factor de descuento para ese tipo de interes y número de años

FCd.: flujos de caja descontados

Si $VAN > 0$: El proyecto es rentable.

Si $VAN < 0$: El proyecto no es rentable.

Como puede demostrarse en nuestro proyecto, el VAN es **\$19.733,49**. De esta manera el valor actualizado de entradas y salidas de capital de esta inversión, proporciona un beneficio expresado por dicho importe a la fecha inicial por encima del que obtendríamos considerando esa inversión a un costo o rendimiento mínimo exigido (costo de oportunidad).

Para finalizar procedimos a realizar el cálculo del TIR (Tasa interna de rentabilidad) nos da una idea de la rentabilidad de la inversión, al tipo de descuento o actualización que iguala el valor de los flujos de entrada y salida de una inversión a la fecha inicial de la misma, por lo tanto el valor actualizado de estos flujos se iguala al valor inicial de la inversión y producto el VAN cero.

$$VAN = - A + [FC1 / (1+r)^1] + [FC2 / (1+r)^2] + \dots + [FCn / (1+r)^n] = 0$$

Si $TIR >$ tasa de descuento (r): El proyecto es aceptable.

Si $TIR <$ tasa de descuento (r): El proyecto no es aceptable.

La tasa de descuento que tomamos como lo mencionamos anteriormente fue del 14%, como se aprecia en nuestro estudio el TIR obtenido fue del 24%, como este es mayor a la tasa de descuento se demuestra que este es aceptable.

TOTAL DE VENTAS ANUALES			
HOSPITAL MONTE SINAI			
	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008
TOTAL VENTA ANUAL	771.122,00	786.544,44	802.275,33
FLUJO DE CAJA			
HOSPITAL MONTE SINAI			
	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008
INGRESOS			
Ventas Hospital	493.980,00	503.859,60	513.936,79
Ventas Farmacia	277.142,00	282.684,84	288.338,54
EGRESOS			
Gastos Hospital	256.778,34	261.913,86	267.151,95
Gastos Farmacia	401.627,66	409.660,14	417.853,05
Gastos por Conferencias	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Gastos por Publicidad	40.688,00	40.688,00	40.688,00
Gastos Varios (Agua, Luz, Teléfono, Mantenimiento, etc.)	600,00	600,00	600,00
UTILIDAD BRUTA	69.628,00	71.882,44	74.182,33
Gastos Operacionales	12.319,81	12.318,81	12.319,81
UTILIDAD OPERACIONAL	57.308,19	59.563,63	61.862,52
Depreciación Muebles y Equipos	2.221,82	221,82	221,82
Depreciación Equipos de Oficina	314,54	314,54	314,54
Depreciación Edificios	4.625,00	465,00	465,00
UTILIDAD NETA	50.146,83	58.562,27	60.861,16
Depreciación Muebles y Equipos	2.221,82	221,82	221,82
Depreciación Equipos de Oficina	314,54	314,54	314,54
Depreciación Edificios	4.625,00	465,00	465,00
FLUJO DE CAJA	57.308,19	59.563,63	61.862,52
VAN = $(-116635,88 + 57308,19/(1+0,14) + (59562,63/(1+0,14)^2 + 61862,52/(1+0,14)^3)$			
VAN = 21,221,41			
TIR = 24 %			

CONCLUSIONES.-

- En la ciudad de Cuenca existe un gran número de establecimientos de salud tanto públicos como privados que están en restauración y ampliación de sus servicios, y otros nuevos que están por inaugurarse próximamente como es el caso del Hospital del Río.
- El mercado meta del Hospital Monte Sinaí son las personas de clase media, media-alta y alta de la ciudad de Cuenca y otros provenientes de las provincias de Cañar y el Oro, cuyo fuerte como lo demuestran las encuestas son las intervenciones quirúrgicas, son personas que no solamente se realizan cirugías y tratamientos precisamente por enfermedad sino muchas veces por estética y salud preventiva, utilizando los equipos y la tecnología respectiva.
- Se observa también un importante número de mujeres en edad fértil, de las cuales luego de la atención del parto únicamente un pequeño porcentaje recibe control post parto, existiendo un nicho de mercado sin cobertura.
- La mayor parte de la población a nivel nacional, tanto en el sector urbano como en el rural, no posee ningún tipo de seguro médico de previsión ni público ni privado, observándose también una gran oportunidad de mercado para la venta de seguros de asistencia médica.
- La empresa muestra una adecuada imagen y recordación de marca, dotado de buenos médicos y tecnología de punta que muchas veces puede verse opacada por la percepción de un servicio costoso, inadecuado soporte físico y mala atención por parte del personal que labora en la Institución.

RECOMENDACIONES.-

- En la actualidad toda empresa debe contar con un departamento de marketing que mediante el conocimiento de las necesidades de los clientes y la correcta utilización de la información, ponga en práctica estrategias y planes de acción, decisiones tan importantes no pueden ser tomadas al azar y sin fundamentos, razón por la cual se recomienda la inmediata creación y puesta en marcha de este departamento, pues la competencia existente no puede observarse como un hecho aislado, esta es una gran amenaza para la cual el Hospital Monte Sinaí debe estar bien preparado, y aprovechar el tiempo que tiene antes de que se termine la construcción de los nuevos Centros Médicos y la adecuación de las Instalaciones de los existente para mejorar su imagen y captar la mayor cantidad de clientes fieles y cautivos.
- Cubrir los nichos de mercado que pudimos observar existen y no se les presta la debida importancia, tales como el las mujeres en edad fértil creando un Proyecto Ginecológico dirigido a este mercado. Incentivar los Chequeos Médicos existentes. Promocionar el Seguro de Accidentes Médicos para la población que carece de Seguros proyectando la protección tanto para el Titular como para su familia.
- Mejorar la calidad del Servicio que puede verse afectado por el inadecuado espacio físico con una atención y servicio al cliente de calidad, pues cuando el paciente ingresa al quirófano por el hecho de encontrarse sedado, no da importancia al hecho del procedimiento en sí, para él lo importante son los servicios prestados por el departamento de enfermería, nutrición, farmacia, administrativo, que son los que se pueden percibir directamente durante su estadía.

BIBLIOGRAFIA

ORTEGA. Xavier

Módulo de Marketing Estratégico

2006

KINNEAR Y TAYLOR

Investigación de Mercados -
McGrawHill - 5ta. Edición - Colombia.
1999

KOTLER Y AMSTRONG

Mercadotecnia - Prentice Hall - 6ta.
Edición - 1996

KOTLER Y AMSTRONG

Marketing - 8va. Edición – México -
2001

Paginas de Internet:

[www. hospitalmontesinai.com](http://www.hospitalmontesinai.com)

Consultado el 10 de Noviembre
del 2006

www.gerenciasalud.com/marketingsalud.html.

Consultado el 10 de Noviembre
del 2006

MODULO III

GERENCIA FINANCIERA

CONTENIDO

CAPITULO I

Descripción del Tema
Objetivos Generales
Objetivos Específicos

CAPITULO II

Visión
Misión
Objetivos Básicos
Valores de la Empresa
FODA

CAPITULO III

Análisis Interno de la Empresa
Análisis Externo del Sector de la Salud
Principales Indicadores Demográficos y Socioeconómicos del Azuay, Cañar y el Oro
Ingreso Promedio Mensual de las Principales Ciudades por Sexo
Principales indicadores de establecimientos médicos, salud y vivienda de las provincias de Azuay Cañar y El Oro
Mapa Estratégico

CAPITULO IV

Balance de Resultados
Balance General
Ratios Financieros
Balance Score Card
Traducción del BSC

CAPITULO IV

Conclusiones
Recomendaciones
Bibliografía

CAPITULO I

DESCRIPCION DEL TEMA.-

Elaboración de un Balance Score Card aplicado al Hospital Monte Sinai S.A., el cual servirá como una herramienta de apoyo aplicado al Departamento de financiero en al toma de decisiones de esta institución

OBJETIVO GENERAL.-

Analizar y elaborar un Balance Score Card aplicado al Hospital Monte Sinai S.A.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

3. Identificar a través del anales realizado al balance Score Card .las áreas de la empresa que se encuentran en peligro(identificadas por el color rojo), las ares en las cuales debemos tener precaución (identificadas con el color amarillo) y las áreas que se encuentran en un nivel adecuado (identificadas con el color verde)
4. Proporcionar a la empresa una visión que nos permita controlar cuantitativamente las operaciones diarias de la empresa.

CAPITULO II

VISIÓN.-

Posicionar al Hospital "Monte Sinaí" como la unidad hospitalaria privada más moderna y completa en prestación de servicios médicos en el austro ecuatoriano, con cobertura de servicios profesionales personales y de diagnóstico complementario en todas las especialidades médicas de tercer nivel, con provisión de servicios de alta calidad a precios accesibles a la economía poblacional, con absoluto respeto a las normas éticas de la práctica médica y en armoniosa relación con la comunidad.

MISIÓN.-

Su misión prioritaria y fundamental es la provisión y prestación de servicios médicos generales, especializados y complementarios de la más alta calidad, proporcionando las instalaciones físicas de hospitalidad, el equipo humano profesional y de apoyo, la tecnología médica necesaria para atención en servicios de diagnóstico complementario, y los equipos médicos clínicos y quirúrgicos suficientes para proporcionar una atención de salud oportuna, cálida, eficaz y eficiente, garantizando la excelencia en la atención médica, la preparación científica y el irrestricto apego y respeto a las normas morales y éticas de la profesión médica.

OBJETIVOS BASICOS.-

- ❑ Prestar atención médica en las diferentes especialidades las 24 horas del día.
- ❑ Mantener la confidencialidad de los expedientes de los pacientes.
- ❑ Brindar el mejor servicio médico y humano para todos los pacientes.
- ❑ Mantener un completo stock de medicinas e instrumental para brindar atención a todos los pacientes.

VALORES DE LA EMPRESA.-

- ❑ **Honestidad.-** Ser íntegros y frontales con los clientes que nos dan su preferencia.
- ❑ **Optimismo.-** Refleja en la tranquilidad y preferencia de los clientes para con la institución.
- ❑ **Seguridad.-** Confianza y garantía que la institución trasmite a los clientes.
- ❑ **Paciencia.-** Trato a los clientes con entereza recordando siempre el tipo de empresa en la que se esta trabajando.
- ❑ **Innovación.-** Ser pioneros en la capacitación de procedimientos médicos – quirúrgicos, así como en la adquisición y de equipos médicos.
- ❑ **Tecnología.-** Instrumental, Equipos que ayudan en los procedimientos médicos.
- ❑ **Amabilidad.-** Cortes en el trato interpersonal con los clientes recordando que el cliente es lo primero.
- ❑ **Lealtad.-** Fidelidad y rectitud para con nuestros clientes

ANÁLISIS FODA

HOSPITAL MONTE SINAI S.A.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> -Leyes a favor de la salud -Dolarización -Tarifarios Médicos -Avances de la Medicina -Buena localización en la Ciudad -Expansión a lugares cercanos -Aumento de la migración -Paros en el sector de la salud -Innovación de la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> -Disminución del riesgo percapital del Cliente -Incremento de la clase baja -Incremento del desempleo -Innovación de la competencia -Inflación
FORTALEZAS	FO	FA
-Adecuada imagen Corporativa	Aprovechar las leyes y paros del sector de la salud captando estos clientes para el Hospital	Mantener una adecuada imagen corporativa para mantenerse líderes en el mercado
-Velocidad de respuesta en Condiciones de crisis	Utilizar los tarifarios médicos de Manera que se controlen los costos Y mejore la imagen del Hospital	Capacitar al cliente interno adecuadamente para obtener más clientes Fieles
-Experiencia en el servicio	Aprovechar la rentabilidad de la empresa para su expansión en el Austro	Aprovechar capacidad de endeudamiento para hacer frente a la innovación de la tecnología
-Capacitación constante al cliente Interno	Capacitación constante al cliente interno para aprovechar los avances Médicos	
-Capitán necesario para mantener la empresa		
-Estrategias para una buena Rentabilidad		
DEBILIDADES	DO	DA
-Falta de un servicio de excelente Calidad	Ofrecer un servicio de calidad en la atención para dejar la mala imagen de de las instituciones Publicas	Mejorar la motivación del cliente interno interno a fin de ofrecer el mejor servicio ante la innovación de la competencia
-No existe evaluación y planificación de estrategias	Desarrollar un programa adecuado de cultura organizacional que todos conozcan y buscar la motivación del cliente interno que redundara en la mejor atención al cliente	Planificación de estrategias que permitan hacer frente a la competencia a la tecnología
-Inadecuado soporte físico	Planificación y evaluación de las Estrategias de Marketing que buscan aprovechar oportunidades del mercado	Evitar el cobro excesivo de honorarios médicos para que no se deteriore la imagen de la institución
-Falta de difusión de la cultura Organizacional		Mantener costos de insumos y permanencia en el Hospital sin disminuir la calidad del servicio
-Renumeración de acuerdo a Capacidad		
-No hay ambiente de pertenencia de cliente interno		
-Desmotivación del cliente interno		
-Incapacidad del cliente interno		

Esta matriz nos permite cruzar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y de esta manera Obtener varias alternativas a seguir, así obtenemos los objetivos de crecimiento con los resultados conseguidos obtener las líneas estratégicas a seguir, las mismas que están basadas en el servicio al cliente, La competitividad, Imagen corporativa, cobertura, rentabilidad y un manejo financiero optimo

CAPITULO III

ANALIS INTERNO DE LA EMPRESA.-

El Hospital "Monte Sinaí" S.A. es una Institución Hospitalaria de Especialidades Médicas, de carácter privado. Brinda cobertura de atención médica curativa, preventiva, de rehabilitación y provisión de servicios complementarios de diagnóstico médico a todos los usuarios que requieran de sus servicios sea por remisión directa o por demanda espontánea. Sus funciones generales son: la provisión de servicio médico general y especializado, provisión de servicios complementarios de diagnóstico médico, docencia e investigación.

El hospital cuenta con los servicios básicos y de instrumental calificado, para asegurar el éxito de los procedimientos y técnicas en el tratamiento de las más variadas patologías clínicas y quirúrgicas, dispone de 160 consultorios destinados para el servicio de consulta externa, en donde brindan su servicio a la ciudad 200 médicos especialistas con una alta formación profesional garantizada, están cubiertas las especialidades básicas de medicina interna, cirugía, pediatría, y gineco-obstetricia así como otras sub-especialidades tales como otorrinolaringología, oncología, urología, oftalmología, infectología, entre otras.

Dirección: Miguel Cordero 6-111 y Av. Solano

Teléfono: 288-5595

Fax: 281-6277

Pag. Web: www.hospitalmontesinai.com

e-mail: hmsinai1@etapanet.net

ANALISIS EXTERNO DEL SECTOR DE LA SALUD

El territorio Ecuatoriano está formado por cuatro regiones naturales y dividido en 21 provincias, su superficie aproximada es de 256.540km², goza de casi todos los climas y es muy rico en hidrografía, minería y recursos agrarios (riqueza que no es aprovechada para el desarrollo y bienestar del pueblo). Las principales ciudades del país son Quito (Capital), Guayaquil (ciudad de mayor población), Cuenca, Manta, Ambato, Macas y Machala.

La provincia del Azuay, centro de nuestro estudio, se encuentra conformada por Cuenca (Capital), Paute, Gualaceo, Sigsig, Girón, San Fernando, Nabón, Pucará, Santa Isabel, Oña, Chordeleg, El Pan, Sevilla de Oro y Guachapala; tiene una población de 599.546 habitantes, de los cuales 312.594 son la población urbana y 286.952 la población rural. 279.792 habitantes son hombres y 319.754 son mujeres. El promedio de ocupantes por vivienda es de 4.1 habitantes. Su población en su mayoría se dedica a la Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca, Servicio, Manufactura y Comercio. La mayoría de habitantes en esta provincia habitan en una casa o villa (78.2%), seguidos por media agua (6.3%) y departamentos (5.3%), las mismas que cuentan con servicio eléctrico y telefónico en su mayoría.

En vista de que se ha podido observar que la mayoría de pacientes provienen de las provincias de Azuay, Cañar y el Oro, conforme se puede observar en el anexo # 1, hemos tomado los principales indicadores de las provincias en mención para nuestro análisis.

La población de mujeres en la edad fértil (15 a 19 años) es de 160.012 y en cuanto a la atención de partos prenatal (60.6% y 70% respectivamente), de los cuales solo el (28.7%) recibe atención post parto. (Ver cuadro #1).

**PRINCIPALES INDICADORES DEMOGRAFICOS Y SOCIOECONOMICOS DEL
AZUAY, CAÑAR Y EL ORO**

Cuadro#1

INDICADORES	AZUAY	CAÑAR	EL ORO	TOTAL PAIS
Demográficos (Censo 2001)				
Población total	599.546	206.981	525.763	12,156.608
Tasa de crecimiento poblacional 1990-2001 (%)	47	0.8	2.2	33
Población urbana	312.594	75.601	401.940	7,431.355
Población rural	286.952	131.380	123.823	4,725.253
Población de hombres	279.792	95.010	266.716	6,018.353
Población de mujeres	319.754	111.971	259.047	6,138.255
Población de mujeres de edad fértil (15-49 años)	160.012	53.278	135.715	3,166.593
Tasa de mortalidad infantil 1999 (a)	29	38	3.5	30
Socioeconómicos (Censo 2001)				
Tasa de analfabetismo población de 10 años y + (%)	7.9	13.4	5.2	8.4
- Hombres (%)	5.2	9.5	4.8	7.2
- Mujeres (%)	10.2	16.5	5.6	9.5
Población económicamente Activa (5 años y +)	232.664	72.319	195.046	4,585.575
- Hombres	143.239	46.527	146.695	
- Mujeres	89.425	25.792	48.351	

FUENTE: INEC 2001

La población económicamente activa en la provincia es del 44%, la empleada o asalariada consta de un 42.4% repartidos entre los empleados del sector público que son el 7.9% y los del sector privado del 34.5% y trabajan por cuenta propia el 36.9%. El desempleo existe en un porcentaje del 19.5% repartidos en Mujeres 14.3% y Hombres 5.1%. (ver cuadro 2).

El ingreso promedio mensual según el sector económico moderno en la ciudad de Cuenca se encuentra en \$356.00 USD para el sexo masculino y \$247.00 USD para el sexo femenino. (Ver cuadro #2). Los mayores ingresos se encuentran en las ciudades de Quito y Guayaquil porque concentran el mayor número de mano de obra, proviniendo estos ingresos ya sea de salarios o del trabajo por cuenta propia (88.2%); el 8.1% proviene de transferencias corrientes (migrantes) y el 3.6% de alquileres, intereses, dividendos etc. a nivel nacional. La canasta básica en la ciudad de Cuenca está un valor de \$437.07USD y la vital en \$315.56 USD a

comparación de un ingreso promedio de \$265.95 USD, convirtiéndose en la ciudad más cara del país. (Datos obtenidos a junio del 2004, Fuente INEC).

INGRESO PROMEDIO MENSUAL DE LAS PRINCIPALES CIUDADES POR SEXO

Cuadro #2

SECTORES ECONOMICOS Y SEXO	CIUDADES PRINCIPALES			
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	MACHALA
CIUDADES PRINCIPALES	317	252	241	219
Hombres	383	295	297	256
Mujeres	226	175	171	150
SECTOR MODERNO	384	339	315	297
Hombres	422	385	356	331
Mujeres	312	244	247	206
SECTOR INFORMAL	261	188	193	181
Hombres	317	216	240	208
Mujeres	187	134	140	140
ACTIVIDADES AGRICOLAS Y PECUARIAS	355	146	84	221
Hombres	510	147	124	225
Mujeres	76	135	50	196

FUENTE: INEC 2001

En la provincia del Azuay existen 46 establecimientos de salud con internación pública y 36 con internación privada y existen 24.4 Médicos por cada 10.000 hab. El número de camas hospitalarias disponibles es de 1223 (2 camas x cada 1.000 hab.)

En la provincia del Azuay los egresos hospitalarios fueron 49.674 pacientes en el año 2001, representando el 7.3% a nivel nacional, siendo la tercera provincia con mayor índice de egresos hospitalarios (ver cuadros #4).

PRINCIPALES INDICADORES DE ESTABLECIMIENTOS MEDICOS, SALUD Y VIVIENDA DE LAS PROVINCIAS DEL AZUAY, CAÑAR, EL ORO

Cuadro #4

INDICADORES	AZUAY	CAÑAR	EL ORO	TOTAL PAIS
Salud (Año 2000)				
Establecimientos de salud con internación públicos	46	7	36	583
Establecimientos de salud con internación privados	36	5	26	405
Establecimientos de salud sin internación públicos	215	104	103	2.849
Establecimientos de salud sin internación privados	14	1	5	150
Médicos x cada 10.000 hab.	24.4	13.1	12.5	14.5
Número de camas hospitalarias disponibles	1.223	230	721	19.564
Número de camas x cada 1.000 hab.	2	1.1	1.3	1.5
Salud Reproductiva (mujeres-1999)				
Edad mediana a la primera relación sexual	20.4	20.1	19.2	19.0
Edad mediana al primer nacimiento	22.1	21.6	20.9	21.4
Atención prenatal (%)	70.0	70.7	84.9	80.6
Atención profesional del parto (%)	60.6	58.6	81.3	75.0
Control post-parto (%)	28.7	29.8	42.7	36.0
Detección oportuna del cáncer (%)	34.2	30.1	50.0	44.0
Uso de métodos anticonceptivos (%) (b)	53.1	47.2	70.6	65.8
Vivienda (Censo-2001)				
Promedio de ocupantes x vivienda	4.1	4.2	4.2	4.2
FUENTES: - INEC – 2001 - Estadísticas Hospitalarias y de Recursos y Actividades de Salud 2000 - Ministerio de Educación y Cultura. SINEC. Boletín Estadístico Año lectivo 2000-2001 - CEPAR.ENDEMAIN 1999	(b) Defunciones de niños < 1 año x cada 1000 nacidos vivos (b) Mujeres casadas o unidas			

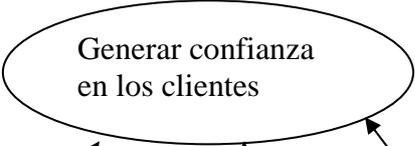
Tanto en el sector urbano como en el rural existe un alto índice de población que no posee ningún seguro de salud a nivel nacional. Con respecto a los seguros privados; en el sector urbano existe un 4.7% de la población que tiene la protección del mismo comparado tan solo con un 0.5% del sector rural. En cuanto al Instituto de Seguridad Social (IESS), en la zona urbana existe un porcentaje del 13.5% de afiliados pero en la zona rural se observa un porcentaje mayor de afiliados al Seguro Campesino del IESS (16.5%).

Mapa Estratégico

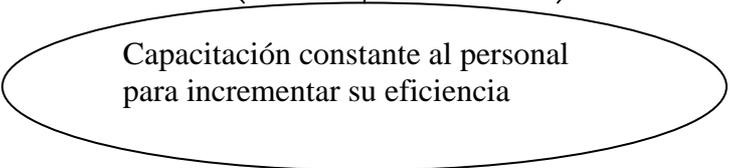
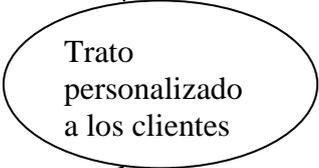
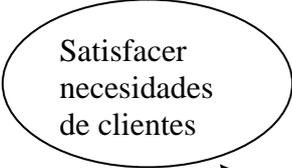
FINANCIERA



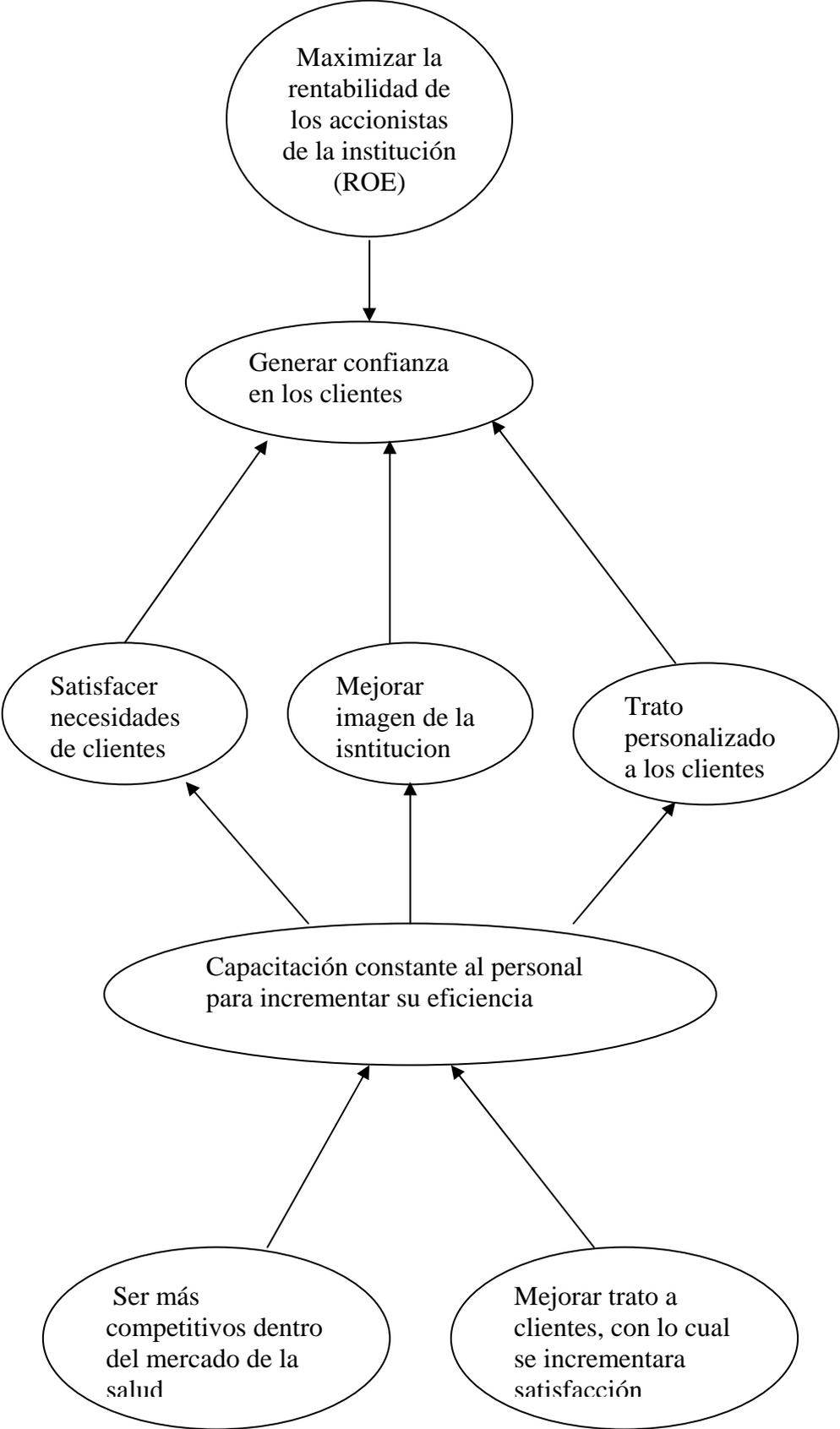
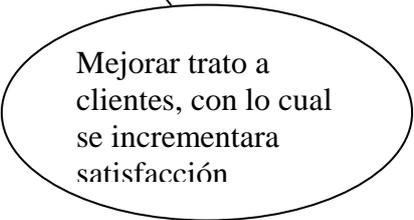
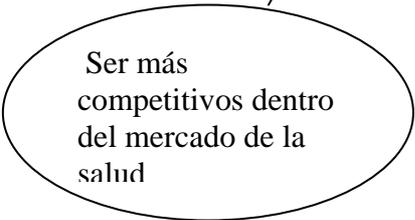
CLIENTES



PROCESOS



APRENDIZAJE



CAPITULO IV

ESTADO DE RESULTADOS

	2004	%	2005	%	INCREMENTO	%
INGRESOS	2.822.046,94	100,00%	2.127.814,65	100,00%	-694.232,29	100,00%
INGRESOS HOSPITAL	988.189,61	35,02%	1.286.563,49	60,46%	298.373,88	42,98%
HOSPITALIZACION	529.666,17	18,77%	632.202,85	29,71%	102.536,68	14,77%
QUIROFANO	281.419,33	9,97%	382.061,93	17,96%	100.642,60	14,50%
EMERGENCIA	30.890,49	1,09%	38.783,75	1,82%	7.893,26	1,14%
UCI / NEONATOLOGIA	57.644,71	2,04%	73.068,44	3,43%	15.423,73	2,22%
NUTRICION	37.177,74	1,32%	44.641,10	2,10%	7.463,36	1,08%
OTROS INGRESOS	51.391,17	1,82%	115.805,42	5,44%	64.414,25	9,28%
INGRESOS DE FARMACIA	1.833.857,33	64,98%	841.251,16	39,54%	-992.606,17	-142,98%
VENTAS CON TARIFA CERO	1.452.657,19	51,48%	551.753,81	25,93%	-900.903,38	-129,77%
VENTAS CON TARIFA 12 %	375.771,69	13,32%	289.497,35	13,61%	-86.274,34	-12,43%
OTROS INGRESOS FARMACIA	5.428,45	0,19%	0,00	0,00%	-5.428,45	-0,78%
EGRESOS	2.732.079,90	100,00%	2.030.840,16	100,00%	-701.239,74	100,00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	945.945,36	34,62%	1.171.298,69	57,68%	225.353,33	32,14%
GASTOS DE HOSPITAL	435.595,78	15,94%	563.201,45	27,73%	127.605,67	18,20%
GASTOS QUIROFANO	153.010,05	5,60%	191.328,96	9,42%	38.318,91	5,46%
GASTOSEMERGENCIA	97.728,49	3,58%	101.953,92	5,02%	4.225,43	0,60%
GASTOS UCI / NEONATOLOGIA	68.422,01	2,50%	85.754,03	4,22%	17.332,02	2,47%
GASTOS NUTRICION	145.029,48	5,31%	175.165,04	8,63%	30.135,56	4,30%
OTROS GASTOS	46.159,55	1,69%	53.895,29	2,65%	7.735,74	1,10%
GASTOS DE FARMACIA	1.786.134,54	65,38%	859.541,47	42,32%	-926.593,07	-132,14%
COSTO DE VENTA TARIFA CERO %	1.236.709,41	45,27%	475.028,77	23,39%	-761.680,64	-108,62%
COSTO DE VENTA TARIFA 12 %	389.221,97	14,25%	271.965,82	13,39%	-117.256,15	-16,72%
OTROS GASTOS DE FARMACIA	160.203,16	5,86%	112.546,88	5,54%	-47.656,28	-6,80%
OTROS GASTOS	5.221,58	100,00%	7.431,81	100,00%	2.210,23	100,00%
GASTOS FINANCIEROS	4.546,98	87,08%	0,00	0,00%	-4.546,98	-205,72%
OTROS GASTOS	674,60	12,92%	7.431,81	100,00%	6.757,21	305,72%
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	84.745,46	100,00%	89.542,68	100,00%	4.797,22	100,00%
Intereses Ganados	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Intereses Pagados	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	84.745,46	100,00%	89.542,68	100,00%	4.797,22	100,00%
Participación a Trabajadores 15%	12.712	15,00%	13.431	15,00%	719,58	15,00%
Impuesto a la Renta 25%	18.008	21,25%	19.028	21,25%	1.019,41	21,25%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	54.025,23	100,00%	57.083,46	100,00%	3.058,23	100,00%

16,22984997

12,04856959

BALANCE GENERAL	2004	%	2005	%	INCREMENTO	%
ACTIVO	2.376.035,49	100,00%	2.721.903,15	100,00%	345.867,66	100,00%
ACTIVO CORRIENTE	508.816,93	21,41%	441.989,72	16,24%	-66.827,21	-19,32%
DISPONIBLE	65.085,63	2,74%	109.109,45	4,01%	44.023,82	12,73%
CAJA-BANCOS	15.192,13	0,64%	10.111,43	0,37%	-5.080,70	-1,47%
BANCOS	49.893,50	2,10%	98.998,02	3,64%	49.104,52	14,20%
EXIGIBLE	323.928,68	13,63%	205.428,23	7,55%	-118.500,45	-34,26%
CTAS X COBRAR CLIENTES	52.118,10	2,19%	122.976,21	4,52%	70.858,11	20,49%
ANTIPOS HONORARIOS	36.491,43	1,54%	26.290,37	0,97%	-10.201,06	-2,95%
PAGOS ANTICIPADOS	55.153,21	2,32%	38.446,31	1,41%	-16.706,90	-4,83%
CUENTAS COMPAÑIAS REALCIONADAS	170.028,44	7,16%	8.931,59	0,33%	-161.096,85	-46,58%
CREDITO TRIBUTARIO	10.137,50	0,43%	8.783,75	0,32%	-1.353,75	-0,39%
REALIZABLE	119.802,62	5,04%	127.452,04	4,68%	7.649,42	2,21%
MERCADERIAS	119.802,62	5,04%	127.452,04	4,68%	7.649,42	2,21%
ACTIVO FIJO	1.506.297,54	63,40%	1.911.702,01	70,23%	405.404,47	117,21%
DEPRECIABLE	783.754,78	32,99%	1.092.139,51	40,12%	308.384,73	89,16%
VEHICULOS	33.257,57	1,40%	33.257,57	1,22%	0,00	0,00%
DEP.ACUM. VEHICULOS	-11.231,46	-0,47%	-17.283,06	-0,63%	-6.051,60	-1,75%
EQUIPO DE COMPUTACION	129.605,35	5,45%	134.784,00	4,95%	5.178,65	1,50%
DEP. ACUM. EQUIPO DE COMPUTACION	-119.708,24	-5,04%	-124.716,73	-4,58%	-5.008,49	-1,45%
MUEBLES Y ENSERES	113.171,05	4,76%	177.471,41	6,52%	64.300,36	18,59%
DEP. ACUM. MUEBLES Y ENSERES	-77.902,97	-3,28%	-88.793,45	-3,26%	-10.890,48	-3,15%
EQUIPO DE OFICINA	26.337,16	1,11%	29.014,15	1,07%	2.676,99	0,77%
DEP.ACUM. EQUIPO DE OFICINA	-16.371,27	-0,69%	-18.627,25	-0,68%	-2.255,98	-0,65%
EDIFICIOS	1.062.520,00	44,72%	1.144.870,00	42,06%	82.350,00	23,81%
DEP.ACUM. EDIFICIOS	-409.297,79	-17,23%	-415.528,47	-15,27%	-6.230,68	-1,80%
INSTRUMENTAL Y EQUIPOS MEDICOS	236.257,59	9,94%	436.042,40	16,02%	199.784,81	57,76%
DEP.ACUM. INSTRUMENTAL Y EQUIPOS MEDICOS	-189.190,94	-7,96%	-203.198,91	-7,47%	-14.007,97	-4,05%
INSTALACIONES	14.608,13	0,61%	14.608,13	0,54%	0,00	0,00%
DEP.ACUM. INSTALACIONES	-8.299,40	-0,35%	-9.760,28	-0,36%	-1.460,88	-0,42%
NO DEPRECIABLE	722.542,76	30,41%	819.562,50	30,11%	97.019,74	28,05%
CONTRATOS EN CURSO	722.542,76	30,41%	819.562,50	30,11%	97.019,74	28,05%
GASTOS DIFERIDOS	360.921,02	15,19%	368.211,42	13,53%	7.290,40	2,11%
GASTOS DIFERIDOS	4.069,34	0,17%	5.015,47	0,18%	946,13	0,27%
INVERSIONES	356.851,68	15,02%	363.195,95	13,34%	6.344,27	1,83%
PASIVO	994.453,16	100,00%	1.280.412,80	100,00%	285.959,64	100,00%
CORRIENTE	987.154,19	99,27%	1.059.644,75	82,76%	72.490,56	25,35%
CTAS X PAGAR PROVEEDORES	140.997,40	14,18%	201.281,49	15,72%	60.284,09	21,08%
OBLIGACIONES FISCALES POR PAGAR	86.552,09	8,70%	59.251,04	4,63%	-27.301,05	-9,55%
IMPUESTOS POR PAGAR	8.077,73	0,81%	6.466,51	0,51%	-1.611,22	-0,56%
RETENCIONES EMPLEADOS	9.312,51	0,94%	8.819,57	0,69%	-492,94	-0,17%
PROVISION DE GASTOS	12.371,18	1,24%	14.510,73	1,13%	2.139,55	0,75%
PRESTAMOS DE TERCEROS	581.126,37	58,44%	619.254,37	48,36%	38.128,00	13,33%
HONORARIOS MEDICOS	33.278,68	3,35%	78.536,73	6,13%	45.258,05	15,83%
PRESTAMOS DE FINANCIERAS	102.363,10	10,29%	0,00	0,00%	-102.363,10	-35,80%
ANTICIPOS RECIVIDOS	2.603,48	0,26%	64.955,63	5,07%	62.352,15	21,80%
INTERESES POR PAGAR	810,00	0,08%	73,33	0,01%	-736,67	-0,26%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	9.661,65	0,97%	6.495,35	0,51%	-3.166,30	-1,11%
LARGO PLAZO	7.298,97	0,73%	220.768,05	17,24%	213.469,08	74,65%
PRESTAMOS BANCARIOS	7.298,97	0,73%	220.768,05	17,24%	213.469,08	74,65%
PATRIMONIO	1.381.582,33	100,00%	1.441.490,35	100,00%	59.908,02	100,00%
CAPITAL Y PATRIMONIO	1.381.582,33	100,00%	1.441.490,35	100,00%	59.908,02	100,00%
CAPITAL SOCIAL	40.880,00	2,96%	40.880,00	2,84%	0,00	0,00%
RESERVA LEGAL	2.757,56	0,20%	7.907,31	0,55%	5.149,75	8,60%
CAPITAL ADICIONAL	73.332,40	5,31%	73.332,40	5,09%	0,00	0,00%
APORTE FUTURA CAPITALIZACION	92.449,65	6,69%	92.449,65	6,41%	0,00	0,00%
UTILIDAD RETENIDAS	231.137,18	16,73%	272.513,33	18,90%	41.376,15	69,07%
RESERVA DE VALOR PATRIMONIAL	193.018,54	13,97%	201.603,44	13,99%	8.584,90	14,33%
RESERVA POR VALUACION	663.261,54	48,01%	663.261,54	46,01%	0,00	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	84.745,46	6,13%	89.542,68	6,21%	4.797,22	8,01%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	2.368.736,52		2.721.903,15		353.166,63	

RAZONES DE RENTABILIDAD		2004		2005		EVALUACION
Rentabilidad Sobre las Ventas	Utilidad neta	-	54.025,23	-	1,91%	OK
	Ventas netas	-	2.822.046,94	-		
<p>La Rentabilidad de esta empresa se ha mantenido constante con tendencia al alza esto nos demuestra que la empresa tiene Un margen bajo de ingresos por dólar de venta.</p>						
Rendimiento Sobre Activo (ROA)	Utilidad Neta	-	54.025,23	-	2,27%	BUENO
	Activo Total	-	2.376.035,49	-		
<p>La Rentabilidad por dólar generada por los activos a aumentado en un porcentaje bajo, demostrando una pequeña Baja en la capacidad de generar utilidades por medio de los activos.</p>						
Rendimiento Sobre Capital (ROE)	Utilidad Neta	-	54.025,23	-	3,91%	BUENO
	Capital Accionistas	-	1.381.582,33	-		
<p>Para el año 2004 y 2005 vemos que la empresa no se encuentra en capacidad de recuperar su inversión por lo que afecta de una manera notable la rentabilidad de la empresa</p>						

RAZONES DE LIQUIDEZ						EVALUACION			
		2004		2005					
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas Netas	-	2.822.046,94	-	8,71	2.127.814,65	-	10,36	OK
	Cuentas x Cobrar	-	323.928,68	-		205.428,23	-		
Rotación Ctas x Cobrar días	365	-	365	-	42	365	-	35	OK
	Rot Ctas x cobrar	-	8,71	-		10,36	-		
<p>En el año 2004 la empresa tarda 42 días para hacer efectiva sus cuentas por cobrar lo cual no es tan positivo por el Tiempo que se tardan en recuperar el dinero de las ventas. En el 2005 el tiempo de recuperación es menor pero sigue Siendo alto. Ya que la mayoría de clientes de la institución poseen seguros privados se debe conversar con estos a fin de No excedan el plazo otorgado para la cancelación.</p>									
		2004		2005					
Rotación de Inventario	Costo de Ventas	-	2.732.079,90	-	22,80	2.030.840,16	-	15,93	OK
	Inventario	-	119.802,62	-		127.452,04	-		
Rotación inventario en días	365	-	365	-	16	365	-	23	OK
	Rotación Inventario	-	22,80	-		15,93	-		
<p>En el año 2004 Observamos que la empresa renueva su inventario cada 23 días. Lo que demuestra que tiene un stock de Mercaderías adecuado y el inventario esta rotando adecuadamente a pesar de que en el año 2005 el aumento esta dentro de los parámetros normales</p>									

RAZONES DE LIQUIDEZ							EVALUACION		
			2004				2005		
Rotación de Activo Total	Ventas Netas	-	2.822.046,94	-	1,19	2.127.814,65	-	0,78	BUENO
	Activo Total	-	2.376.035,49	-		2.721.903,15	-		
<p>La Rotación del activo Total de los 2 años nos demuestra que la empresa a utilizado eficientemente los activos para Generar ventas ya que en el 2004 se tiene 1.19 dólares de utilidades de venta por dólar de inversión en activos.</p>									

		2004			2005				
Rotación de Cuentas por Pagar	Compras	-	1.625.931,38	-	11,53	746.994,59	-	3,71	OK
	Cuentas x Pagar	-	140.997,40	-		201.281,49	-		
Rotación de Ctas x Pagar días	365	-	365	-	31,65	365	-	98,35	OK
	Rot Ctas x Pagar		11,53			3,71	-		
<p>El periodo promedio de pago a los proveedores para el año 2005 es de 98 días, lo que no es favorable para la empresa Ya que no va ala par con el periodo de Recuperación de Cuentas por cobrar.</p>									

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

EVALUACION

	2004		2005			
Deuda a Capital Contable	<u>Deuda total</u>	- 994.453,16	- 0,72	<u>1.280.412,80</u>	- 0,89	POBRE
	Capital Accionistas	- 1.381.582,33	-	1.441.490,35	-	
<p>La Deuda a Capital contable de la empresa es alta ya que en los dos años el financiamiento por deuda es de 0.72 y 0,89 Centavos respectivamente por dólar de Aporte de los socios.</p>						

	2004		2005			
Deuda a Activos Totales	<u>Deuda Total</u>	- 994.453,16	- 41,85%	<u>1.280.412,80</u>	- 47,04%	POBRE
	Activos Totales	- 2.376.035,49	-	2.721.903,15	-	
<p>Esta razón nos demuestra que la Empresa tiene el 47 % de los activos financiados con deuda</p>						

RAZONES DE MERCADO
EVALUACION

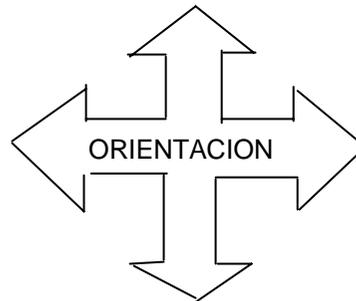
		2004		2005					
Razón Precio / Utilidades	Precio de Mercado x Acción	-	<u>1,28</u>	-	0,14	<u>1,28</u>	-	0,13	POBRE
	Utilidad x Acción	-	9,31	-		9,84	-		
La utilidad por acción es baja con relación la inversión total realizada por los accionistas									

		2004		2005					
Valor de mercado a Valor en Libros	Precio de Mercado x Acción	-	<u>1,28</u>	-	1,71	<u>1,28</u>	-	1,71	BUENO
	Valor en Libros x Acción	-	0,75	-		0,75	-		
El valor en mercado de cada acción es superior con el 60 % del valor que se encuentra registrado en libros									

BALANCE SCORE CARD

VISION ECONOMICA FINANCIERA	
OBJETIVOS	INDICADORES
Incrementar la rentabilidad de los accionistas	Rendimientos sobre Activos ROA
Recuperar más rápidamente la inversión de los accionistas	Rendimientos sobre Capital ROE

VISION DEL CLIENTE	
OBJETIVOS	INDICADORES
Mejoramiento continuo en la calidad del servicio	Numero de quejas
Readecuamiento de instalaciones físicas	Pacientes no atendidos



VISION DE PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVOS	INDICADORES
Optimizar los recursos de la empresa	Margen Operativo
Reducir el tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes	Eficiencia del servicio

VISION DE LA INNOVACIÓN	
OBJETIVOS	INDICADORES
Continuar con la capacitación continua y permanente que se brinda Al personal.	Valores invertidos en capacitación
Contracción de profesionales en el área de la salud	Nivel de formación

TRADUCCION BSC

PRESPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS	METAS	PLANES DE ACCION	RESPONSABLE	TIEMPO
FINACIERA	Maximizar el valor de las acciones	Rendimientos sobre Activos	15%	Implementación de una campaña publicitaria	Gerencia General	1 año
	de los socios de la empresa	Rendimientos sobre Capital	30%	Implementación de una campaña publicitaria	Gerencia General	1 año
CLIENTES	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, generando confianza y	Numero de Quejas	75%	Elaboración de encuestas a clientes	Jefatura de Enfermería	6 meses
	Fidelidad	Pacientes no atendidos	75%	Seguimiento a los clientes pos venta	Jefatura de Hotelerita	6 meses
PROCESOS	Adecuada y optima utilización de los recursos de la institución eliminados	Margen Operativo	25%	Control de los gastos indirectos	Auditoria Interna	6 meses
	los desperdicios	Eficiencia en el Servicio	20%	Charlas de motivación y readiciones Humanas	Jefatura Recursos Humanos	1 año
INNOVACION	Que el personal que labore en la Empresa posea los conocimientos teóricos y prácticos	Valor invertido en Capacitación		Conveníos con la facultas de enfermería	Jefatura Recursos Humanos	1 año
		Nivel de Formación		Procesos de inducción al personal	Jefatura Recursos Humanos	1 año

CAPITULO V

CONCLUSIONES.-

Las empresas están en manos de las finanzas, a través de la información financiera que estas emiten, hoy en día cada empresa debe ser competitiva, considerando que esto no es nada fácil y debe trabajar, para ello debe llevar a cabo un buen control de todas sus operaciones financieras, así como el uso de herramientas como el balance Score Card que permita que los socios de la empresa tomen decisiones para el buen desempeño de sus operaciones.

El balance Score Card es una herramienta muy importante para poder realizar un mejor análisis de una empresa ya que descubre algunas medidas que se deben considerar para la toma de decisiones y alternativas de soluciones para los distintos problemas que afecten a la empresa y ayudar a la plantación de los inversionistas.

RECOMENDACIONES.-

- Se recomienda la implementación del Balance Score Card lo que dará una visión clara de las áreas o aspectos que se deben mejorar dentro de la institución.
- La aplicación del Balance Score Card proporciona a la empresa una radiografía de los principales aspectos institucionales, ayudando a tomar las medidas correctivas necesarias para el cumplimiento de las metas fijadas por los accionistas.

BIBLIOGRAFIA.-

CALDERON. Fausto

Módulo de Gerencia Financiera
2006

Paginas de Internet:

[www. hospitalmontesinai.com](http://www.hospitalmontesinai.com)

Consultado el 20 de
Diciembre del 2006

MODULO IV

EMPRENDIMIENTO

CONTENIDO

La Institución

Misión

Visión

Objetivos

Organigrama

Análisis FODA

Breve Análisis del Proyecto

Socios Fundadores

Marketing y Ventas

Servicio al Cliente

Unidad de Finanzas

Administración y Operaciones

Sector Industrial

Productos y Servicios

Estimulación Temprana

Terapias de Lenguaje

Problemas de Aprendizaje

Escuela de Deberes y Lecciones

Frecuencia

Calidad y Ventaja

Triángulo de Valor

Problemática

Etapas Técnicas

Autorización de la dirección regional de educación

Proceso Productivo

Análisis del Mercado

Análisis de la Competencia

Análisis de Precios

Medios

Organización Estructural

Etapas Financieras

Conclusiones

Anexos

LA INSTITUCIÓN

MISIÓN.- Brindar un servicio de recuperación psicopedagógica a la comunidad utilizando personal capacitado que garantice excelentes resultados en los niños.

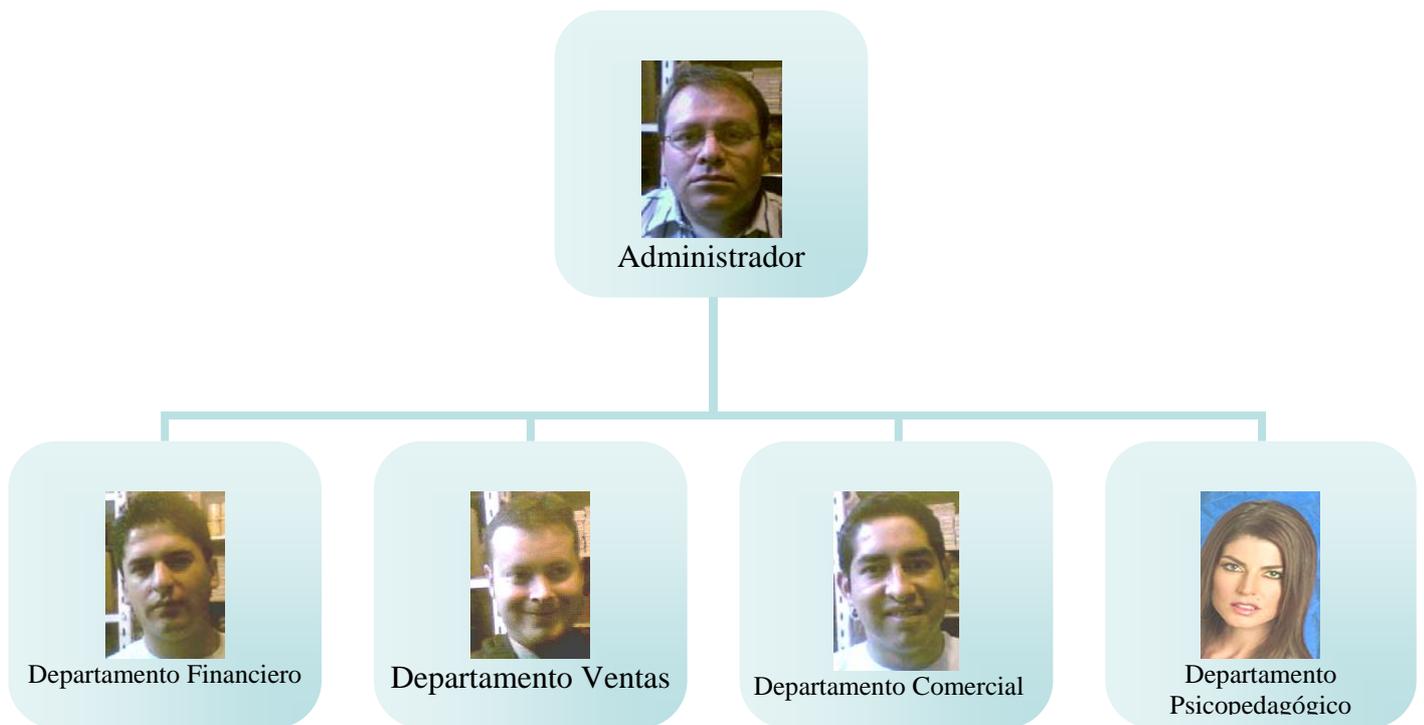
VISION.- Ser reconocidos por la excelencia en el servicio como el mejor centro de recuperación Psicopedagógico, para suplir las necesidades de aprendizaje de los niños y mejorar el futuro de los mismos.

OBJETIVOS.- Los objetivos que persigue la institución son:

- Tener actividades diarias en un estilo único que garantice la formación del niño.
- Poseer las instalaciones que cumplan con las necesidades para las terapias psicopedagógicas, con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados por la institución.
- Tener el personal capacitado y calificado para garantizar la formación y desarrollo del niño
- Ser reconocidos en el mercado local como un centro de calidad y eficiencia para la formación de niños.

"APRENDIENDO A CRECER"

ORGANIGRAMA



ANALISIS FODA.-

FORTALEZAS:

- **Infraestructura:** El centro contará con aulas completamente equipadas para el desarrollo de terapias y clases de recuperación, además tendrá amplios espacios verdes para la distracción y esparcimiento de los niños.
- **Promoción:** La Empresa cuenta con sus propios promotores los mismos que se van a encargar de visitar a los Pediatras, ginecólogos y diferentes centros educativos, informando acerca de los servicios que brindará nuestro centro.
- **Personal capacitado.-** Nuestra institución cuenta con personal capacitado en atención a niños, los cuales serán psicólogos, estimuladores tempranos, pedagogos y terapeutas de lenguaje, quienes ayudarán a los niños en el mejoramiento de su capacidad, logrando posteriormente, la fidelidad de los clientes.

OPORTUNIDADES:

- **Ubicación.-** El centro estará ubicado en una zona estratégica de la ciudad la cual será de fácil acceso, con seguridad privada, para de ésta manera hacernos merecedores de la confianza de los padres de familia.
- **Imagen.-** Nuestro servicio será brindado por profesionales en cada una de las áreas, asegurando el correcto desenvolvimiento y aprendizaje de cada uno de los niños, ya que la atención brindada será personalizada.
- **Crecimiento en el Mercado.-** El límite personal nos lo ponemos cada uno de nosotros, por ésta razón, la expansión del Centro de Recuperación Psicopedagógica "Aprendiendo a Crecer" no se limitará únicamente al crecimiento local, sino nacional, captando la atención de nuestros potenciales clientes con el servicio que brindamos.

- **Tecnología.-** “Aprendiendo a Crecer” contará con equipos de Terapias idóneos para los niños, mismos que serán nuevos dentro del mercado, ya que la competencia no cuenta con los mismos. Además de la implementación de un centro de computo para optimizar el nivel intelectual de nuestros niños.

DEBILIDADES:

- **Empresa Nueva.-** Nuestra empresa, al ser nueva dentro del mercado, no tendrá la acogida dentro del mismo, pero, en base a una publicidad y promociones eficaces y bien dirigidas, seremos reconocidos dentro del medio.
- **Desconocimiento de los servicios.-** Nuestros potenciales clientes, en un inicio, no conocerán, exactamente, los servicios que nuestra institución va a prestar y esto puede distorsionar la percepción del centro y su finalidad. Es ahí donde la publicidad y promociones aplicadas al mercado darán a conocer lo que realmente es y a lo que se dedica “Aprendiendo a Crecer”.

AMENAZAS:

- **Competencia.-** Muchos y pequeños, quienes podrían mejorar en la calidad del servicio que brindan cuando nuestra empresa empiece a funcionar.
- **Inestabilidad Política.-** Problemas de inflación, desempleo, e incremento del costo de la vida, lo cual influiría en forma indirecta en el poder adquisitivo de nuestros potenciales clientes.

BREVE ANALISIS DEL PROYECTO.-

Nuestro objetivo es la implementación de un centro especializado en Estimulación Temprana, Terapias de Lenguaje, Problemas de Aprendizaje y Escuela de deberes y lecciones. La idea de crearla ha surgido por la falta de un centro con estas características en esta zona del país, por eso creemos necesaria la construcción de éste centro.

Nuestro Centro de Recuperación Psicopedagógica llamado "Aprendiendo a Crecer", está situado en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, mismo que estará ubicado dentro de la zona urbana de la ciudad.

Las dimensiones generales de nuestra escuela son aproximadamente de 625m². El servicio que se va a desarrollar es el de terapias y de escuela de deberes y lecciones a los niños en la primera etapa de sus vidas.

El servicio que vamos a desarrollar va dedicado a la educación de los niños desde que el bebe esta en 6 meses de gestación y cuando el bebe nace de (0-3 años), que será durante toda la mañana (08h00-13h00). Por la tarde en el centro se dictaran escuela de deberes y lecciones (14h00 a 19h00).

APRENDIENDO A CRECER.- El nombre que tomo el proyecto se debe a que el objetivo del centro educativo es el ayudar a los niños a crecer su mente, habilidades, y su creatividad.

La mejora es la planificación, desarrollo y evaluación de cambios e innovaciones en los centros educativos, que tienen como objetivo aumentar la calidad de las escuelas desde una perspectiva práctica, aplicada y contextual.

SOCIOS FUNDADORES.-

Fabián Berrezueta

William Molina

Fabián Pineda

Renato Sarmiento

MARKETING Y VENTAS.- Este departamento se encargara de realizar estudios de mercado, de la promoción del centro educativo y de los servicios que ofrece, de las ventas y suscripciones, así como los contactos con médicos pediatras, ginecólogos y difusión en las escuelas de la ciudad.

SERVICIO AL CLIENTE.- Nuestra institución va dirigida a madres en estado de gestación, niños de 0 a 12 años. Los objetivos que pretendemos alcanzar con este centro son:

- Prestar un servicio de mayor calidad en la zona donde será ubicado.
- Obtener beneficios.
- Educar a los niños en el aprendizaje y desarrollo.
- Facilitar a los padres un lugar para que sus hijos pasen su tiempo de ocio.

UNIDAD DE FINANZAS.- Se encargara del control contable de todos los gastos e ingresos de la institución. También se encargará de gestionar la adquisición de fondos para futuras inversiones que sean necesarias.

ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES.- El área administrativa se encargara de gestionar y coordinar el correcto funcionamiento general de la institución.

SECTOR INDUSTRIAL.- El sector de industrial en el que se encuentra la institución es la educación, dirigido al desarrollo y formación individual a través de terapias y nivelación curricular.

No es una institución educativa aprobada por el ministerio de educación y cultura pero deberemos tener permiso de funcionamientos otorgados por el ministerio de bienestar social.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

ESTIMULACION TEMPRANA.- La estimulación temprana consiste en dar a cada niño el estímulo necesario para alcanzar los diferentes niveles de desarrollo, teniendo en cuenta que cada nivel alcanzado sirve de punto de partida para el siguiente, siendo indispensable la evaluación permanente de los resultados.

Es necesario estimular adecuadamente el organismo durante su periodo de crecimiento para acelerar el desarrollo mental y social e interrumpir o corregir los defectos que obstaculicen el aprendizaje, siendo el cerebro del niño inmaduro y fundamentalmente estimulable, es necesario aprovechar al máximo el primer año de vida, asegurándonos que el número y la calidad de las primeras experiencias que reciban sean esenciales para su desarrollo.

“Estimulación es un conjunto sistematizado de técnicas científicas que aplicadas de una manera secuencial y continuada pretenden la potenciación al máximo de las posibilidades físicas e intelectuales del niño mediante la estimulación regulada y continuada llevada a cabo en todas las áreas sensoriales, pero sin forzar en ningún sentido el curso lógico de la maduración del sistema nervioso central”. (Escuela de Tecnología Médica, Poligrafiados, sobre Estimulación Temprana)

La atención que brinda la estimulación temprana es definida como el conjunto de acciones tendientes a proporcionar al niño todas las experiencias que le sean posibles, desde la gestación y a través de los primeros años de vida, para desarrollar al máximo las capacidades que la permitirán interactuar plenamente en su medio familiar y social

La maduración depende no solo del potencial del niño al momento del nacimiento sino de lo que el medio le brinde, este intercambio es tan importante que si el momento crítico de incorporación de un estímulo a pasado, no será lo mismo brindar ese estímulo en otro tiempo. Los estímulos que un niño necesita deben estar presentes en la calidad, cantidad y en el momento adecuado.

TERAPIAS DE LENGUAJE.- Contrario a lo que el común de las personas creen, el lenguaje comienza a desarrollarse desde el período prenatal, una vez que el sistema auditivo va configurándose para ser capaz de captar, registrar y hasta discernir los ruidos internos de mamá (en especial los latidos del corazón) y aquellas voces y sonidos que llegan de afuera.

Una vez que nace el bebé, ese proceso se acelerará y desarrollará, dependiendo en gran parte del papel de facilitadores que cumplirán en especial los padres. Pero, ¿cómo lograrlo?, ¿qué puedo hacer?, son algunas de las preguntas que todo padre se hace.

En los últimos años ha habido un incremento en el nivel de conciencia de las dificultades del aprendizaje por parte de los padres y profesionales en el campo infantil, sin embargo, es mucho el camino por recorrer y mucho el “saber” por sembrar en la población. El lenguaje, en la actualidad está considerado como uno de los signos más evidentes del nivel de desarrollo infantil, y como tal, amerita evaluaciones periódicas y no fortuitas para determinar cual es el verdadero desempeño y competencia de un niño en cuanto a sus habilidades en la comunicación oral.

Aunque cada ser es único y tiene un ritmo de aprendizaje propio, existen parámetros establecidos que nos permiten ubicar las conductas esperadas con un límite máximo de edad, las cuales al no presentarse deben considerarse signos de alerta y avisos de la necesidad de solicitar ayuda profesional. **Algunos ejemplos son:**

- Si en los primeros 6 u 8 meses, no presenta juegos vocálicos y/o sus respuestas hacia sonidos en el ambiente o la voz humana no son claras.
- Si a los 18 meses no posee una variedad de palabras cotidianas sencillas.
- Si el niño tiene 2 años de edad y aún no hace uso de frases de 2 palabras.
- Si a los 3 años de edad no es entendido con facilidad por los demás.
- Si a los 4 años y medio de edad la estructura de sus oraciones (gramática) es deficiente.
- Si a los 5 años aún presenta dificultad para producir los sonidos del habla, como: /s/ y /r/, o cualquier otro.
- Si a cualquier edad se observa dificultad del niño para comprender a los demás.
- Si el niño tiene dificultad para ver a la cara al interlocutor o se le dificulta establecer una comunicación clara y eficiente con los demás.
- Si presenta tartamudez, voz rasposa (ronquera), etc.

Pero más importante que estos tips es el criterio que tiene cada padre para percibir cuando algo no anda por buen camino. Siga sus instintos, y solicite la ayuda de su pediatra, o directamente de un terapeuta de lenguaje, que evalúe y diagnostique de manera pronta y oportuna a su hijo. La intervención temprana puede hacer la diferencia en el futuro desarrollo del niño.

Lamentablemente muchos niños son remitidos al terapeuta, hacia los 5 años, cuando es inminente su ingreso al sistema escolar, y para ese momento se han dejado pasar los años más importantes para establecer los patrones de la comunicación. Es por ello, que los padres están en la obligación de leer e informarse en cuanto al desarrollo infantil en general, desde el mismo momento que deciden ser padres.

El óptimo avance de nuestros hijos es parte de nuestra responsabilidad para con ellos, y aunque la estimulación espontánea puede dar frutos, existen niños y familias, que requieren de un apoyo profesional para alcanzar las metas de manera

más eficiente. No podemos dejar todo en manos del destino y del “ya crecerá y hablará”. Debemos ser precavidos y solicitar una mano amiga, cuando la situación parezca escaparse de nuestras manos. Como bien lo dice el refrán: “más vale prevenir, que lamentar”, y cuando se trata de nuestro más preciado tesoro, su futuro es nuestra mayor inversión.

PROBLEMAS DE APRENDIZAJE.- Un problema del aprendizaje es un término general que describe problemas del aprendizaje específicos. Un problema del aprendizaje puede causar que una persona tenga dificultades aprendiendo y usando ciertas destrezas. Las destrezas que son afectadas con mayor frecuencia son: lectura, ortografía, escuchar, hablar, razonar, y matemática. Los problemas del aprendizaje (en inglés, “learning disabilities,” o LD) varían entre personas. Una persona con problemas del aprendizaje puede tener un tipo de problema del aprendizaje diferente al de otra persona.

Los investigadores creen que los problemas del aprendizaje son causados por diferencias en el funcionamiento del cerebro y la forma en la cual éste procesa información. Los niños con problemas del aprendizaje no son “tontos” o “perezosos.” De hecho, ellos generalmente tienen un nivel de inteligencia promedio o superior al promedio. Lo que pasa es que sus cerebros procesa la información de una manera diferente.

Los problemas de aprendizajes se definen como: un desorden en uno o más de los procesos psicológicos básicos involucrados en la comprensión o uso del lenguaje, hablado o escrito, que puede manifestarse en una habilidad imperfecta para escuchar, pensar, hablar, leer, escribir, deletrear o hacer calculaciones matemáticas, incluyendo condiciones tales como problemas perceptuales, lesión cerebral, problemas mínimos en el funcionamiento del cerebro, dislexia, y afasia del desarrollo.”

Sin embargo, los problemas del aprendizaje no incluyen”... problemas del aprendizaje que son principalmente el resultado de problemas de la visión, audición o problemas en la coordinación motora, del retraso mental, de disturbios emocionales, o desventajas ambientales, culturales, o económicas.

No hay ninguna “cura” para los problemas del aprendizaje. Ellos son para toda la vida. Sin embargo, los niños con problemas del aprendizaje pueden progresar mucho y se les puede enseñar maneras de sobrepasar el problema.

Con que frecuencia ocurren los problemas de aprendizaje: Son muy comunes, hasta 1 de cada 5 personas en los en el mundo tiene un problema del aprendizaje. Casi 3 millones de niños (de 6 a 21 años de edad) tienen alguna forma de problema del aprendizaje y reciben educación especial en la escuela. De hecho, más de la mitad de todos los niños que reciben educación especial tienen un problema del aprendizaje (*Reporte Anual al Congreso*, Departamento de Educación de los Estados Unidos, 2002).

ESCUELA DE DEBERES Y LECCIONES.- El principal objetivo que persigue la escuela de deberes y lecciones es el de preparar a los niños adecuadamente y en un horario, ambiente, con el personal adecuado y preparado para ello.

El principal problema que se da con los niños que tanto el padre como la madre trabajan, los niños se dedican durante la tarde a ver televisión, a los video juegos o vagar por las calles de su casa, descuidando las actividades curriculares, dedicándose a las mismas cuando los padres llegan al hogar, lo cual no es adecuado ya que los niños se encuentran cansados. Estos problemas se reflejan en las calificaciones de los niños, es por esto que se ve la necesidad de crear un centro especializado que se dedique a que, los infantes realicen sus deberes y lecciones diarias con la seguridad de que estas estarán correctamente elaboradas.

Para el desarrollo de estas actividades la institución contará con aulas perfectamente adecuadas y funcionales, cada una de ellas tendrá un máximo de seis (6) alumnos por nivel con un tutor y un computador con conexión a Internet para una correcta presentación e investigación de deberes y lecciones de los de los niños que asistan al centro. Con estos antecedentes la instrucción que brindara la institución será personalizada.

Adicionalmente el centro contará con una biblioteca, con libros y textos autorizados por el Ministerio de Educación y Cultura del país, contará también con una gama de enciclopedias para consultas de trabajos y lecciones.

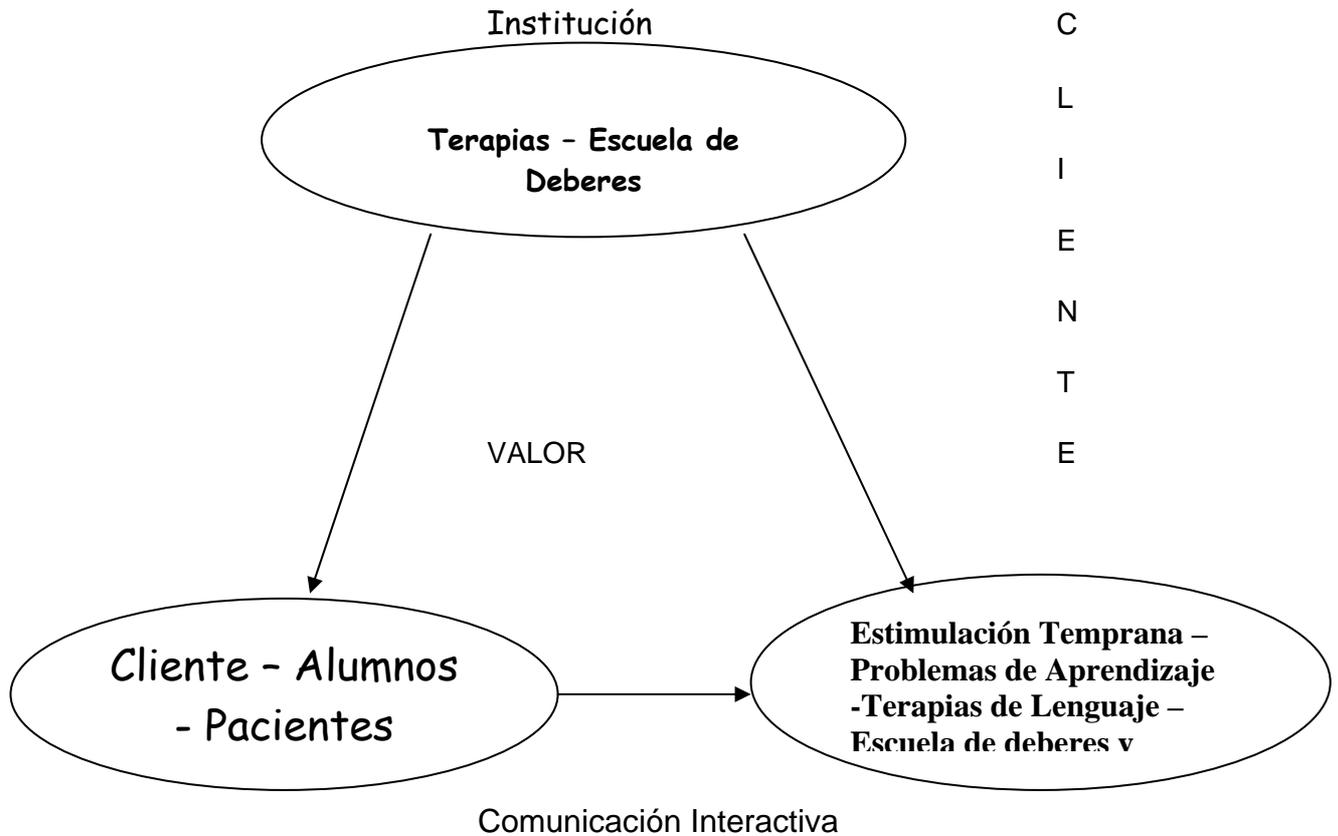
FRECUENCIA.- Luego de la evaluación de los resultados obtenidos en los test que se tomen a los pacientes, las terapias se realizaran con una frecuencia de tres veces por semana o como requiera el paciente.

En lo referente a la escuela de deberes y lecciones, ésta se realizara diariamente los 5 días de la semana.

CALIDAD Y VENTAJA.- La calidad de los profesionales se reflejará directamente en los resultados obtenidos por los niños, ya que los profesionales que labore en la institución, deberá ser previamente calificado por la directora Psicopedagógica. La ubicación del centro será una de nuestras ventajas fundamentales ya se lo realizara un espacio apropiado y destinado para ello, no como en la mayoría de instituciones en las cuales, viviendas se habilitan para este tipo de actividades creando espacios disfuncionales. El centro esta ubicado en un lugar de fácil acceso par los clientes.

La atención a los clientes será personalizada, eficaz y profesional.

TRIANGULO DE VALOR.- Nuestro triangulo del valor esta conformado por el producto: Que son las terapias y las tutorías de deberes y lesiones. Es indispensable en mantener la comunicación con nuestros clientes los cual se lo realizara mediante campañas publicitarias y campañas promocionales, nuestro TARGET son las madres en periodo de gestación de 6 mesen en adelante y los niños de 0 a 12 años de edad de la cuidad de Cuenca



C
L
I
E
N
T
E

PROBLEMÁTICA.- La problemática más importante que se ha detectado es que, no existe un centro especializado y dedicado a todas las actividades que va desarrollar nuestra institución. Es por esto que creemos que nuestro servicio será una solución para todas las padres de familia que trabajan y no pueden dedicarles el tiempo suficiente a sus hijos para la preparación de los deberes y lecciones así como a los padres con hijos con problemas de lenguaje, problemas de aprendizaje o padres que quieran que sus hijos se desarrollen con una correcta estimulación.

ETAPA TECNICA.- Nuestro Centro Educativo de terapias y aprendizaje será una sociedad, por ello debemos coordinar los pasos principales como: Objeto Social, Nombre Social, Capital Social y Socios.

Etapas de Constitución: Esta etapa se refiere a los pasos y tiempo de demanda la obtención de la licencia de funcionamiento que otorga el Ministerio de Salud Publica.

Inscripción y registro en las Superintendencia de compañías: Se debe realizar el registro en la superintendencia de compañías como sociedad anónima a fin de verificar si existe o no otra empresa con la misma denominación social.

Apertura de una cuenta corriente: Los requisitos y monto en el Banco son: Formulario de la Empresa y Directorio, Copia del Escrito, firmas de los integrantes y un pago de S/.500 por cada miembro.

Minuta de Constitución: Luego de la Minuta esta será llevada a la una notaria del cantón Cuenca encargada de elevar la Minuta a Escritura Pública y derivarla a la Oficina de Registros Públicos, previo pago de los derechos Notariales y Regístrales

Obtención del RUC (Registro Único de Contribuyentes): El SRI (Servicio de Rentas Internas) es la Institución que administra a los contribuyentes, el trámite es gratuito, es decir, tenemos que inscribirnos como futuros contribuyentes en una de las diferentes formas de pagar nuestros tributos al Estado. Para nuestro Centro Educativo se requiere emitir Notas de Venta o Facturas.

Licencia Municipal de Funcionamiento: este trámite se realiza en la Municipalidad del Cantón Cuenca consta de tres (3) etapas:

- Certificado de Zonificación o Compatibilidad de Uso: este certificado expedido por la Municipalidad significa que nuestro inmueble es apto para apertura, ya que la zona y categoría, son las adecuadas según el Reglamento Nacional de Construcciones.
- Certificado de Defensa Civil: se encuentra en cada Municipalidad, el cual nos controle mediante una Inspección Ocular el estado de conservación físico del inmueble y cuidados mínimos que tenemos que tener a la hora de la ejecución del Centro Educativo, como por ejemplo: cajas eléctricas con termo magnéticos, extinguidores, botiquín con medicamentos básicos, señalizaciones de emergencia y de peligro, etc.
- Licencia de Apertura de Local o Funcionamiento: expedido por la Municipalidad, este documento determina que el inmueble esta en condiciones óptimas para su funcionamiento como Centro Educativo Inicial, es un trámite administrativo (no hay inspecciones).

AUTORIZACION DE LA DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION.- La institución no tiene que estar inscrita o tener autorización del Ministerio de Educación y Cultura, ya que no otorga certificados ni tiene que cumplir días laborables mínimos, así como la institución no se rige por un pensum de estudios.

PROCESO PRODUCTIVO.- El siguiente diagrama de bloques se detalla el proceso productivo:



ANALISIS DEL MERCADO.- El territorio Ecuatoriano está formado por cuatro regiones naturales y dividido en 21 provincias, su superficie aproximada es de 256.540km², goza de casi todos los climas y es muy rico en hidrografía, minería y recursos agrarios (riqueza que no es aprovechada para el desarrollo y bienestar del pueblo). Las principales ciudades del país son Quito (Capital), Guayaquil (ciudad de mayor población), Cuenca, Manta, Ambato, Macas y Machala.

La provincia del Azuay, centro de nuestro estudio, se encuentra conformada por Cuenca (Capital), Paute, Gualaceo, Sigsig, Girón, San Fernando, Nabón, Pucará, Santa Isabel, Oña, Chordeleg, El Pan, Sevilla de Oro y Guachapala; tiene una población de 599.546 habitantes, de los cuales 312.594 son la población urbana y 286.952 la población rural. 279.792 habitantes son hombres y 319.754 son mujeres.

La población de mujeres en edad fértil (15 a 19 años) es de 160.012 y en cuanto a la atención de partos prenatal (60.6% y 70% respectivamente), de los cuales solo el (28.7%) recibe atención post parto. (Ver cuadro #1).

**PRINCIPALES INDICADORES DEMOGRAFICOS Y SOCIOECONOMICOS DEL
AZUAY, CAÑAR Y EL ORO**

Cuadro#1

INDICADORES	AZUAY	CAÑAR	EL ORO	TOTAL PAIS
Demográficos (Censo 2001)				
Población total	599.546	206.981	525.763	12,156.608
Tasa de crecimiento poblacional 1990-2001 (%)	47	0.8	2.2	33
Población urbana	312.594	75.601	401.940	7,431.355
Población rural	286.952	131.380	123.823	4,725.253
Población de hombres	279.792	95.010	266.716	6,018.353
Población de mujeres	319.754	111.971	259.047	6,138.255
Población de mujeres de edad fértil (15-49 años)	160.012	53.278	135.715	3,166.593
Tasa de mortalidad infantil 1999 (a)	29	38	3.5	30
INDICADORES	AZUAY	CAÑAR	EL ORO	TOTAL PAIS
Socioeconómicos (Censo 2001)				
Tasa de analfabetismo población de 10 años y + (%)	7.9	13.4	5.2	8.4
- Hombres (%)	5.2	9.5	4.8	7.2
- Mujeres (%)	10.2	16.5	5.6	9.5
Población económicamente Activa (5 años y +)	232.664	72.319	195.046	4,585.575
- Hombres	143.239	46.527	146.695	
- Mujeres	89.425	25.792	48.351	

FUENTE: INEC 2001

La población económicamente activa en la provincia es del 44%, la empleada o asalariada consta de un 42.4% repartidos entre los empleados del sector público que son el 7.9% y los del sector privado del 34.5% y trabajan por cuenta propia el 36.9%. El desempleo existe en un porcentaje del 19.5% repartidos en Mujeres 14.3% y Hombres 5.1%. (Ver cuadro 2).

El ingreso promedio mensual según el sector económico moderno en la ciudad de Cuenca se encuentra en \$356.00 USD para el sexo masculino y \$247.00 USD para el sexo femenino. (Ver cuadro #2). Los mayores ingresos se encuentran en las ciudades de Quito y Guayaquil porque concentran el mayor número de mano de obra, proviniendo estos ingresos ya sea de salarios o del trabajo por cuenta

propia (88.2%); el 8.1% proviene de transferencias corrientes (migrantes) y el 3.6% de alquileres, intereses, dividendos etc. a nivel nacional. La canasta básica en la ciudad de Cuenca está un valor de \$437.07USD y la vital en \$315.56 USD a comparación de un ingreso promedio de \$265.95 USD, convirtiéndose en la ciudad más cara del país. (Datos obtenidos a junio del 2004, Fuente INEC).

INGRESO PROMEDIO MENSUAL DE LAS PRINCIPALES CIUDADES POR SEXO

Cuadro #2

SECTORES ECONOMICOS Y SEXO	CIUDADES PRINCIPALES			
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	MACHALA
CIUDADES PRINCIPALES	317	252	241	219
Hombres	383	295	297	256
Mujeres	226	175	171	150
SECTOR MODERNO	384	339	315	297
Hombres	422	385	356	331
Mujeres	312	244	247	206
SECTOR INFORMAL	261	188	193	181
Hombres	317	216	240	208
Mujeres	187	134	140	140
ACTIVIDADES AGRICOLAS Y PECUARIAS	355	146	84	221
Hombres	510	147	124	225
Mujeres	76	135	50	196

FUENTE: INEC 2001

El índice de precios al consumidor tuvo una variación mensual del 0.02% a Agosto del 2004, cuya variación fue de 1.07 en lo que va del año.

En cuanto a los índices de bienes y servicios a nivel nacional en el año 2004, las familias dan prioridad a sus gastos de la siguiente manera: alimentos y bebidas no alcohólicas, alojamiento y transporte, hoteles y restaurantes, prendas de vestir y bienes, salud y educación. (Ver cuadro #3).

ESTRUCTURA DEL GASTO DE CONSUMO

Cuadro #3

GRUPOS DE GASTO	ESTRUCTURA GASTO (%)
GASTO DE CONSUMO	100.0
01 ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	19.4
02 BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	0.5
03 PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	8.6
04 *ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS	19.0
05 MUEBLES Y ENSERES	5.9
06 SALUD	4.9
07 TRANSPORTE	10.0
08 COMUNICACIONES	2.8
09 RECREACIÓN Y CULTURA	5.7
10 EDUCACIÓN	4.4
11 HOTELES Y RESTAURANTES	10.6
12 BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	8.2

FUENTE: INEC 2001

ANÁLISIS DEL MERCADO:

MERCADO META.- Nuestro mercado total son todas las mujeres en edad fértil (ver cuadro # 4), y los niños de 0 a 12 años de edad (ver cuadro # 5) que habitan en la provincia del Azuay

Cuadro #4

SEXO	TOTAL	ESTADO CIVIL O CONYUGAL						
		UNIDOS	SOLTEROS	CASADOS	DIVORCIADOS	VIUDOS	SEPARADOS	NO DECLAR-
AMBOS SEXOS	435.255	19.810	180.503	201.001	6.904	20.116	6.640	281
HOMBRES	196.788	9.517	85.743	93.941	2.116	3.607	1.778	86
MUJERES	238.467	10.293	94.760	107.060	4.788	16.509	4.862	195

Cuadro #5

GRUPOS DE EDAD	TOTAL	ESTADO CIVIL O CONYUGAL						
		UNIDOS	SOLTEROS	CASADOS	DIVORCIADOS	VIUDOS	SEPARADOS	NO DECLAR-
TOTAL	541.856	19.810	287.104	201.001	6.904	20.116	6.640	281
0 A 12	106.601	0	106.601	0	0	0	0	0
12 A 17	82.305	883	79.916	1.372	8	52	44	30
18 A 40	204.604	14.111	82.937	99.867	3.132	1.529	2.903	125
41 Y MAS	148.346	4.816	17.650	99.762	3.764	18.535	3.693	126

MERCADO OBJETIVO.- El mercado objetivo de “Aprendiendo a Crecer”, en sus inicios, será el 1% del total de niños de 0 a 12 años y madres embarazadas de 6 meses en adelante, correspondiendo un total de 1.066 niños y 1.070 madres embarazadas del total de mujeres casadas.



ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.- En la actualidad en la provincia del Azuay, existen personas que se dedican individualmente a brindar este tipo de servicio, es decir, cada profesional presta los servicios de estimulación temprana, problemas de aprendizaje, terapias de lenguaje, escuela de deberes y lecciones y lo hacen en condiciones que no son las apropiadas ya que habilitan espacios físicos que fueron creados para otro tipo de actividades, en cambio, “Aprendiendo a Crecer”, brindará todos los servicios dentro de un solo lugar, con un adecuado local fabricado para la correcta ejecución de estas actividades, profesores y doctores que brindarán sus servicios en nuestra empresa y lo más importante, dinámicas que ayudarán a los niños a un excelente desenvolvimiento en su vida futura. Cabe indicar que, existe

una institución del estado que brinda éste servicio, pero el mismo no es personalizado, por lo que el niño no recibe lo que realmente necesita. “Aprendiendo a Crecer” brindará un servicio único especializado y personalizado para el desarrollo individual e intelectual de los niños.

POSICIONAMIENTO.- Después de analizar brevemente en nuestro mercado objetivo podemos sacar las siguientes pautas que servirán para un correcto posicionamiento.

¿Qué es lo que espera el consumidor, de un servicio del Centro de Recuperación Psicopedagógico Aprendiendo a Crecer?

SERVICIO AL CLIENTE
MEJORES ESPECIALISTAS
CAPACITACION PROFESIONALES
ATENCION PERSONALIZADA

En nuestro caso hemos decidido realizar nuestro posicionamiento en base a una variable diferenciadora, la cuál la escogimos de las expectativas del mercado y que por parte de la empresa la cumple en una manera extraordinaria la cuál es: Servicio integral. Tomando en cuenta que el Centro de recuperación Psicopedagógico Aprendiendo a Crecer contará con un portafolio completo de servicios terapéuticos y educativos, lo cual nos posicionará muy por delante de la competencia.

Después de este análisis, podemos trabajar en los consumidores y potenciales nichos de mercado para que perciban seguridad y confianza por parte de la institución y de sus servicios por adquirir.

Debemos considerar muy de cerca los movimientos de la competencia, pensando en que después de cualquier movimiento de posicionamiento propio ya sea en expansión o crecimiento, ésta tomará medidas o acciones para hacer una competencia más fuerte dentro del mercado.

ANALISIS DE PRECIOS.- Los precios que se establecieron van relacionados con la competencia los cuales se obtuvieron de la visita a estos lugares y un análisis del servicio que brindan estos locales.

Lo que nos diferenciará de la competencia será el servicio integral que brindara la institución satisfaciendo todas las necesidades y expectativas de los clientes más exigentes, que buscan la excelencia y seguridad de sus hijos.

Estimulación Temprana: Aulas amplias, cómodas y confortables, provistas de alfombra, espejo, grabadora, ruleta del estado del tiempo, franelógrafo, pizarrón de tiza, estantes, mesas sillas, entre otros.

Costo por terapia: \$ 15,00

Terapias de Lenguaje: Aulas amplias, cómodas y confortables, provistas de alfombra, espejo, grabadora, ruleta del estado del tiempo, franelógrafo, pizarrón de tiza, estantes, mesas sillas, entre otros.

Costo por terapia: \$ 15,00

Problemas de Aprendizaje: Aulas amplias, cómodas y confortables, provistas de alfombra, espejo, grabadora, ruleta del estado del tiempo, franelógrafo, pizarrón de tiza, estantes, mesas sillas, entre otros.

Costo por terapia: \$ 15,00

Escuela de deberes y lecciones: Mesa, sillas pupitres pizarra de tinta líquida, computadora con Internet, textos de consulta.

Costo suscripción mensual: \$ 40.00

PLAZA.- El tipo de canal a utilizarse es el canal directo ya que el servicio que prestaremos se lo comercializara directamente del productor al consumidor final del servicio.

Utilizaremos una táctica de cobertura directa, es decir corta, ya que al tratarse de una institución educativa se presta un servicio no se elaboran ni comercializan productos, nuestro servicio no pasará por mayoristas, minoristas, detallistas, etc., la fuerza de ventas estará conformada por todo el equipo administrativo, quienes se encargaran de promocionar nuestro servicio.

Este equipo será el encargado de visitar las escuelas de la ciudad y médicos pediatras y ginecólogos, siendo estos los que nos pueden derivar los potenciales clientes para nuestro servicio.

Otro de los canales a utilizar con muy buena proyección es el virtual, ya sea para suscribirse al servicio, como para solicitar asesoría y charlas profesionales a realizarse, etc., ganando así también un valor agregado, facilitando y promoviendo la recompra.

Web Site: www.aprendiendoacrecer.com.

Este importante medio de comunicación debe ser aprovechado al máximo ya que es nuestro contacto con otras ciudades del país, es imprescindible crearlo y actualizarlo en cuanto a promociones, eventos, tecnología, nuevos servicios, etc.

PROMOCION.- Para la realización de la mezcla de la comunicación de los servicios que presta el Centro de recuperación Psicopedagógico Aprendiendo a Crecer, se analizan varios factores como son:

Tipo de Servicio: Servicios de Terapias y educativos

Mercado Meta: Familias de clase media, media alta y alta de la ciudad de Cuenca y alrededores.

Competencia: Nuestra mayor competencia son IPCA y lugares en los cuales de dictan clases de recuperación educativa.

MEDIOS:

Prensa.- Este medio de comunicación permite llegar de manera efectiva a un público joven adulto de nivel socio económico medio, medio alto y alto. Se optará por el Mercurio los días domingos por ser el día de mayor tiraje. (1/8 de página full color 1 vez por mes),

Trípticos promocionales: Periodicidad trimestral donde se incluirán los productos y servicios que se brindan. Se distribuirán en escuelas privadas de la ciudad, médicos pediatras y ginecólogos, y puntos de venta

Radio: A través de la radio llegamos de manera masiva y logramos mayor retentiva, las radios que más escuchadas son:

- **FM 88 :** Público joven de nivel socioeconómico medio alto – alto
- **Radio la voz del Tomebamba:** Público adulto de nivel socioeconómico medio – medio alto - alto
- **W Radio:** Público joven – adulto de nivel medio – medio alto

Pautaje: 3 cuñas diarias de lunes a viernes + la correspondiente bonificación los fines de semana.

* Existen opciones como K1 o 96.1 cuya cobertura abarca la provincia del Oro, Cañar y Azuay.

Web Site: www.aprendiendoacrecer.com.

Este importante medio de comunicación debe ser explotado al máximo ya que es nuestro contacto con otras ciudades, es imprescindible crearlo y actualizarlo constantemente en cuanto a promociones, eventos, tecnología, nuevos, servicios, etc.

Telemarketing: Usar este medio para dar a conocer promociones y servicios al mismo tiempo que incrementamos la base de datos.

Costos Plan de Medios Semestral

PERIODO	MEDIOS	COSTO
Primer Año	Radio	\$ 1,500.00
	Presa	\$ 1,500.00
	Impresos	\$ 800.00
	Telemarketing	\$ 200.00
TOTAL ANUAL		\$ 4,000.00
<i>TOTAL MENSUAL</i>		<i>\$ 333.33</i>

ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL

Título del Cargo: Gerente General

Objetivo General: Implementar, coordinar y desarrollar políticas enfocadas hacia la correcta marcha de la Empresa.

Educación: Profesional Universitario con Post-grado en Administración de Negocios o especialidad equivalente.

Experiencia: Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares, reportando al más alto nivel de dirección.

Conocimientos: Conocimientos de planificación, mercadeo, negociación

Funciones, actividades y/o tareas: Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las políticas de la Empresa, con el fin de cumplir los objetivos preestablecidos.

Título del Cargo: Gerente de Ventas

Objetivo General: Planificar, coordinar y controlar las funciones de mercadeo y ventas del área a su cargo e identificar las necesidades de los clientes para brindar un servicio de calidad.

Educación: Profesional universitario, con Post-Grado en Mercadeo, Comercialización o especialidad equivalente.

Experiencia: Dos (2) años de experiencia mínima comprobada en cargos similares, reportando a una Gerencia General.

Conocimientos: Planificación, análisis de costos, presupuestos, investigación y desarrollo de mercados y control de inventario.

Funciones, actividades y/o tareas: Elaborar y supervisar el cumplimiento de los presupuestos de ventas. Planificar las estrategias de captación de nuevos clientes y nuevos mercados.

Título del Cargo: Contador

Objetivo General: Analizar la información contenida de contabilidad verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

Educación: Contador Público Auditor.

Experiencia: Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de contabilidad.

Conocimientos: Principios y prácticas de contabilidad, así como sus leyes.

Funciones, actividades y/o tareas: Contabilidad general de la empresa y Estados Financieros.

Título del Cargo: Gerente de Mercadeo

Objetivo General: Desarrollar el plan de mercadeo a mediano y largo plazo, suministrar información acerca de los distintos rasgos del mercado así como evaluar y analizar el proceso de las diferentes funciones del mercadeo dentro de la empresa.

Educación: Profesional universitario, con postgrado en Mercadeo, Comercialización o especialidad equivalente.

Experiencia: Dos (2) años de experiencia mínima comprobada en cargos similares

Conocimientos: Manejo de estadísticas en el control de gestión de ventas, sólidos conocimientos y desarrollo de investigación de mercado.

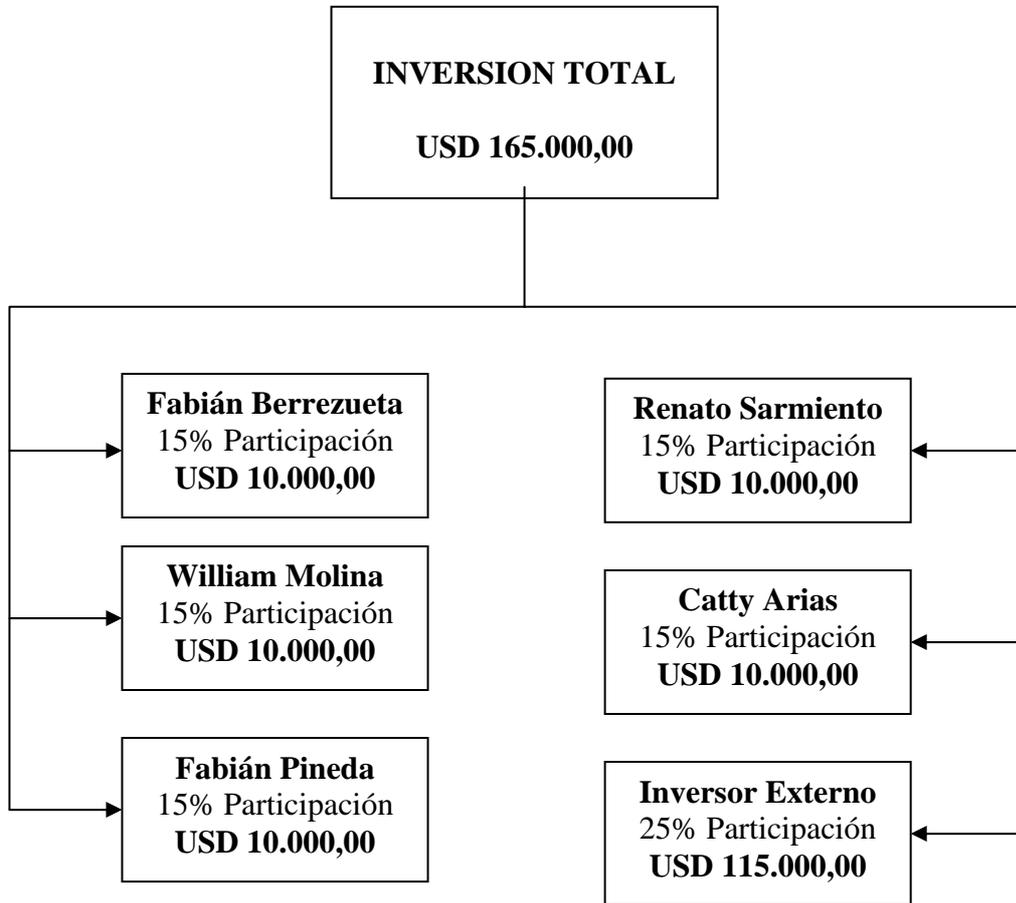
Funciones, actividades y/o tareas: Analizar los mercados actuales y potenciales.
Planificar las estrategias de mercado. Analizar y supervisar el proceso de ventas, y mantener continuo contacto con el cliente.

Titulo del Cargo:	Dirección Psicopedagógica
Objetivo General:	Desarrollo de planes operativos para el correcto funcionamiento de la institución.
Educación:	Profesional universitario, con experiencia en cargos similares.
Experiencia:	Cuatro (4) años de experiencia mínima comprobada en cargos similares
Conocimientos:	Psicopedagógicos, Psicológicos y Sociales.
Funciones, actividades y/o tareas:	Selección y Supervisión del personal docente. Admisión de niños que se integran al centro. Evaluación de los niños para su ubicación dentro de los distintos niveles del centro.

Etapa Financiera.-

Inversión Inicial

Gran parte de la inversión inicial para el proyecto “APRENDIENDO A CRECER” será externo.



La inversión inicial será destinada para:

Infraestructura:

- Terreno USD 50.000,00
- Construcción Local USD 90.000,00

Activo Fijo

- Equipos de Computación USD 9.000,00
- Muebles de Oficina USD 2.580,00
- Varios USD 13.420,00

"APRENDIENDO A CRECER"

BALANCE INICIAL

ACTIVO

ACTIVO FIJO TANGIBLE **165,000.00**

Local	140,000.00
Equipos de Computación	9,000.00
Muebles de Oficina	2,580.00
Suministros y Materiales	13,420.00

TOTAL ACTIVO **165,000.00**

PASIVO **0.00**

PATRIMONIO **165,000.00**

APORTE SOCIO (Fabián Beerezueta)	10,000.00
APORTE SOCIO William Molina)	10,000.00
APORTE SOCIO (Fabián Pineda)	10,000.00
APORTE SOCIO Renato Sarmiento)	10,000.00
APORTE SOCIO (Catty Arias)	10,000.00
APORTE SOCIO (Externo)	115,000.00

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO **165,000.00**

"APRENDIENDO A CRECER"

Escuela de Deberes

No. DE NIVELES	HORA PARA CADA NIVEL	ALUMNOS POR NIVEL	TOTAL ALUMNOS	TARIFA MENSUAL POR ALUMNO	TOTAL INGRESO MENSUAL	TOTAL INGRESO ANUAL
12	1.5	12	144	40.00	5,760.00	69,120.00

VALORES A PAGAR PROFESIONALES

VALOR HORA	NO. HORAS DIARIAS	NO. PROFESORES	TOTAL DIARIO	NO. DIAS	TOTAL EGRESO MENSUAL	TOTAL EGRESO ANUAL
3	3	12	108.00	20	2,160.00	25,920.00

MARGEN UTILIDAD ESCUELA DE DEBERES					3,600.00	43,200.00
---	--	--	--	--	-----------------	------------------

"APRENDIENDO A CRECER"

Estimulación Temprana

No. DE NIVELES	HORA PARA CADA NIVEL	HORAS	TOTAL ALUMNOS	COSTO POR HORA	TOTAL INGRESO MENSUAL	TOTAL INGRESO ANUAL
2	1	96	8	15.00	1,440.00	17,280.00

VALORES A PAGAR PROFESIONALES

VALOR HORA	NO. HORAS DIARIAS	NO. PROFESORES	TOTAL DIARIO	NO. DIAS	TOTAL EGRESO MENSUAL	TOTAL EGRESO ANUAL
3	4	2	24.00	20	288.00	3,456.00

MARGEN UTILIDAD ESTIMULACION TEMPRANA					1,152.00	13,824.00
--	--	--	--	--	-----------------	------------------

"APRENDIENDO A CRECER"

Terapia de Lenguaje

COSTO POR HORA	HORA PARA CADA NIVEL	TERAPIA DIARIA	TOTAL ALUMNOS	NUMERO DIAS	TOTAL INGRESO MENSUAL	TOTAL INGRESO ANUAL
20.00	4	4	4	15	1,200.00	14,400.00

VALORES A PAGAR PROFESIONALES

VALOR HORA	NO. HORAS DIARIAS	NO. PROFESORES	TOTAL DIARIO	NO. DIAS	TOTAL EGRESO MENSUAL	TOTAL EGRESO ANUAL
3	4	1	12.00	20	240.00	2,880.00

MARGEN UTILIDAD TERAPIA DE LENGUAJE	960.00	11,520.00
--	---------------	------------------

"APRENDIENDO A CRECER"

Problemas de Aprendizaje

COSTO POR HORA	NO. HORAS DIARIAS	TERAPIA	TOTAL ALUMNOS	NUMERO DIAS	TOTAL INGRESO MENSUAL	TOTAL INGRESO ANUAL
20	4	4	4	15.00	1,200.00	14,400.00

VALORES A PAGAR PROFESIONALES

VALOR HORA	NO. HORAS DIARIAS	NO. PROFESORES	TOTAL DIARIO	NO. DIAS	TOTAL EGRESO MENSUAL	TOTAL EGRESO ANUAL
3	4	1	12.00	20	240.00	2,880.00

MARGEN UTILIDAD	960.00	11,520.00
------------------------	---------------	------------------

"APRENDIENDO A CRECER"

Inscripciones

NINOS	COSTO	TOTAL ANUAL
200	20.00	4,000.00

"APRENDIENDO A CRECER"

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	119,200.00	131,120.00	144,232.00	158,655.20	174,520.72
ESCUELA DE DEBERES	69,120.00	76,032.00	83,635.20	91,998.72	101,198.59
ESTIMULACION TEMPRANA	17,280.00	19,008.00	20,908.80	22,999.68	25,299.65
TERAPIA DE LENGUAJE	14,400.00	15,840.00	17,424.00	19,166.40	21,083.04
PROBLEMAS DE APRENDIZAJE	14,400.00	15,840.00	17,424.00	19,166.40	21,083.04
INSCRIPCIONES	4,000.00	4,400.00	4,840.00	5,324.00	5,856.40
COSTOS	35,136.00	38,649.60	42,514.56	46,766.02	51,442.62
ESCUELA DE DEBERES	25,920.00	28,512.00	31,363.20	34,499.52	37,949.47
ESTIMULACION TEMPRANA	3,456.00	3,801.60	4,181.76	4,599.94	5,059.93
TERAPIA DE LENGUAJE	2,880.00	3,168.00	3,484.80	3,833.28	4,216.61
PROBLEMAS DE APRENDIZAJE	2,880.00	3,168.00	3,484.80	3,833.28	4,216.61
VALORES A PAGAR PROFESIONALES	35,136.00	37,332.00	39,665.25	42,144.33	44,778.35
UTILIDAD BRUTA	84,064.00	92,470.40	101,717.44	111,889.18	123,078.10
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	23938.695	25624.95	27249.6138	30458.79508	32531.20606
SUELDOS Y SALARIOS	2,230.00	2,460.00	2,706.00	4,059.00	4,464.90
BENEFICIOS SOCIALES	634.70	696.39	977.53	1,423.79	1,557.67
SERVICIOS BASICOS	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	480.00	518.40	559.87	604.66	653.03
MATERIALES Y SUMINISTROS	360.00	388.80	419.90	453.50	489.78
GASTOS FINANCIEROS	92.00	99.36	107.31	115.89	125.16
PUBLICIDAD	1,000.00	1,100.00	1,210.00	1,331.00	1,464.10
PROMOCION	3,000.00	3,300.00	3,630.00	3,993.00	4,392.30
GUARDIANIA	4,200.00	4,620.00	5,082.00	5,590.20	6,149.22
DEPRECIACION ACTIVOS	5942.00	5942.00	5942.00	5942.00	5942.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	60,125.31	66,845.45	74,467.83	81,430.39	90,546.90

"APRENDIENDO A CRECER"

FLUJO DE EFECTIVO

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INVERSION INICIAL	-165,000.00					
VENTAS		119,200.00	131,120.00	144,232.00	158,655.20	174,520.72
CAJA			-98,932.70	-26,145.25	80,409.83	87,372.39
(-) COSTO DE VENTAS		35,136.00	38,649.60	42,514.56	46,766.02	51,442.62
(-) COSTOS FIJOS		23938.70	25624.95	27249.61	30458.80	32531.21
(+) DEPRECIACION DE ACTIVOS		5942.00	5942.00	5942.00	5942.00	5942.00
FLUJO EFECTIVO	-165000	-98,932.70	-26,145.25	80,409.83	87,372.39	96,488.90
		66,067.31	72,787.45	80,409.83	87,372.39	96,488.90

"APRENDIENDO A CRECER"

TASA INTERNA DE RETORNO

	UTILIDAD				
INVERSION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-165,000.00	60,125.31	66,845.45	74,467.83	81,430.39	90,546.90

TIR = 32%

CONCLUSIONES.-

- Analizadas y establecidas las necesidades de la provincia del Azuay se ha determinado que los padres de familia que trabajan Papá y Mamá se ven imposibilitados por el tiempo en ayudar a su hijos en la preparación de deberes y lecciones y los hijos que se quedan solos en casa no dedican el tiempo necesario a la preparación de sus tareas,
- También se quiere prestar un servicio profesional de Terapias de Estimulación Temprana, Terapias de lenguaje, Terapias a niños con Problemas de Aprendizaje, ya estos tratamientos son indispensables y se son de fácil corrección y tratamiento en los primeros años de vida de los niños.
- El mercado meta del Centro de Recuperación Psicopedagógico Aprendiendo a Crecer son las personas de clase media, media-alta y alta de la ciudad de Cuenca, se ha constatado que en la mayoría de estos hogares trabajan tanto el Padre como lo madre, teniendo un nicho de mercado.
- Se observa también un importante número de mujeres en edad fértil, de las cuales durante y luego de la atención del parto solo un pequeño porcentaje reciben terapias de estimulación temprana únicamente, existiendo aquí otro nicho de mercado sin cobertura.
- La empresa mostrara una adecuada imagen y recordación de marca, dotado de buenos médicos y excelentes profesionales con una infraestructura amplia y diseñada para este fin.

ANEXOS

"APRENDIENDO A CRECER"

ROLES DE PAGO

NO.	NOMBRE	CARGO	SUELDO	DIAS TRABAJADOS	TOTAL INGRESOS	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	FONDO DE RESERVA	TOTAL COSTOS
1	Arias Pugo Catty Marlene	Directora Psicopedagogica	400.00	30	400.00	33.33	14.17	16.67	48.60		512.77
2	Berrezueta Ledesma Fabián Patricio	Administrador-Gerente General	500.00	30	500.00	41.67	14.17	20.83	60.75		637.42
3	Molina Carreño William Hernán	Finanzas	350.00	30	350.00	29.17	14.17	14.58	42.53		450.44
4	Pineda Pesántez Fabián Santiago	Gerente Comercial	350.00	30	350.00	29.17	14.17	14.58	42.53		450.44
5	Sarmiento Campos Iván Renato	Gerente de Ventas	350.00	30	350.00	29.17	14.17	14.58	42.53		450.44
6	Zamora Guerrero Juan Jaime	Conserje	280.00	30	280.00	23.33	14.17	11.67	34.02		363.19
	TOTAL COSTO PERSONAL		2.230.00	180.00	2.230.00	185.83	85.00	92.92	270.95	0.00	2,864.70

"APRENDIENDO A CRECER"

ROLES DE PAGO

NO.	NOMBRE	CARGO	SUELDO	DIAS TRABAJADOS	TOTAL INGRESOS	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	FONDO DE RESERVA	TOTAL COSTOS
1	Arias Pugo Catty Marlene	Directora Psicopedagogica	440.00	30	440.00	36.67	14.17	18.33	53.46	36.67	599.29
2	Berzuetza Ledesma Fabián Patricio	Administrador-Gerente General	550.00	30	550.00	45.83	14.17	22.92	66.83	45.83	745.58
3	Molina Carreño William Hernán	Finanzas	392.00	30	392.00	32.67	14.17	16.33	47.63	32.67	535.46
4	Pineda Pesántez Fabián Santiago	Gerente Comercial	385.00	30	385.00	32.08	14.17	16.04	46.78	32.08	526.15
5	Sarmiento Campos Iván Renato	Gerente de Ventas	385.00	30	385.00	32.08	14.17	16.04	46.78	32.08	526.15
6	Zamora Guerrero Juan Jaime	Conserje	308.00	30	308.00	25.67	14.17	12.83	37.42	25.67	423.76
	TOTAL COSTO PERSONAL		2,460.00	180.00	2,460.00	205.00	85.00	102.50	298.89	205.00	3,356.39

"APRENDIENDO A CRECER"

ROLES DE PAGO

NO.	NOMBRE	CARGO	SUELDO	DIAS TRABAJADOS	TOTAL INGRESOS	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	FONDO DE RESERVA	TOTAL COSTOS
1	Arias Pugo Catty Marlene	Directora Psicopedagogica	484.00	30	484.00	40.33	14.17	20.17	58.81	40.33	657.81
2	Berrezueta Ledesma Fabián Patricio	Administrador-Gerente General	605.00	30	605.00	50.42	14.17	25.21	73.51	50.42	818.72
3	Molina Carreño William Hernán	Finanzas	431.20	30	431.20	35.93	14.17	17.97	52.39	35.93	587.59
4	Pineda Pesántez Fabián Santiago	Gerente Comercial	423.50	30	423.50	35.29	14.17	17.65	51.46	35.29	577.35
5	Sarmiento Campos Iván Renato	Gerente de Ventas	423.50	30	423.50	35.29	14.17	17.65	51.46	35.29	577.35
6	Zamora Guerrero Juan Jaime	Conserje	338.80	30	338.80	28.23	14.17	14.12	41.16	28.23	464.71
	TOTAL COSTO PERSONAL		2,706.00	180.00	2,706.00	225.50	85.00	112.75	328.78	225.50	3,683.53

"APRENDIENDO A CRECER"

ROLES DE PAGO

NO.	NOMBRE	CARGO	SUELDO	DÍAS TRABAJADOS	TOTAL INGRESOS	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	FONDO DE RESERVA	TOTAL COSTOS
1	Arias Pugo Catty Marlene	Directora Psicopedagogica	726.00	30	726.00	60.50	14.17	30.25	88.21	60.50	979.63
2	Berrezueta Ledesma Fabián Patricio	Administrador-Gerente General	907.50	30	907.50	75.63	14.17	37.81	110.26	75.63	1,220.99
3	Molina Carreño William Hernán	Finanzas	646.80	30	646.80	53.90	14.17	26.95	78.59	53.90	874.30
4	Pineda Pesántez Fabián Santiago	Gerente Comercial	635.25	30	635.25	52.94	14.17	26.47	77.18	52.94	858.94
5	Sarmiento Campos Iván Renato	Gerente de Ventas	635.25	30	635.25	52.94	14.17	26.47	77.18	52.94	858.94
6	Zamora Guerrero Juan Jaime	Conserje	508.20	30	508.20	42.35	14.17	21.18	61.75	42.35	689.99
	TOTAL COSTO PERSONAL		4,059.00	180.00	4,059.00	338.25	85.00	169.13	493.17	338.25	5,482.79

"APRENDIENDO A CRECER"

ROLES DE PAGO

NO.	NOMBRE	CARGO	SUELDO	DÍAS TRABAJADOS	TOTAL INGRESOS	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	FONDO DE RESERVA	TOTAL COSTOS
1	Arias Pugo Catty Marlene	Directora Psicopedagógica	798.60	30	798.60	66.55	14.17	33.28	97.03	66.55	1,076.17
2	Berrezueta Ledesma Fabián Patricio	Administrador-Gerente General	998.25	30	998.25	83.19	14.17	41.59	121.29	83.19	1,341.67
3	Molina Carreño William Hernán	Finanzas	711.48	30	711.48	59.29	14.17	29.65	86.44	59.29	960.32
4	Pineda Pesántez Fabián Santiago	Gerente Comercial	698.78	30	698.78	58.23	14.17	29.12	84.90	58.23	943.42
5	Sarmiento Campos Iván Renato	Gerente de Ventas	698.78	30	698.78	58.23	14.17	29.12	84.90	58.23	943.42
6	Zamora Guerrero Juan Jaime	Conserje	559.02	30	559.02	46.59	14.17	23.29	67.92	46.59	757.57
	TOTAL COSTO PERSONAL		4,464.90	180.00	4,464.90	372.08	85.00	186.04	542.49	372.08	6,022.57