



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS DE LA SALUD

Maestría de Administración de Salud 2013 – 2015

Tesis para optar al Título de Master en Administración de Salud

Análisis de Modelo Económico de Promujer Inc., Nicaragua en el 2014 con la
Metodología Cambas

Autor:

Msc. Hjalmar Abraham Bermúdez Flores
Ciencias Económicas

Tutora:

Msc.: Lisette Linares López
Docente Investigadora CIES

Ocotal, Nueva Segovia, Noviembre del 2014

INDICE	Página
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Carta de Aprobación del Tutor	iii
Resumen	iv
I. INTRODUCCIÓN	8
II. ANTECEDENTES	10
III. JUSTIFICACIÓN	13
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
V. OBJETIVOS	16
VI. MARCO DE REFERENCIA	17
VII. DISEÑO METODOLÓGICO	43
VIII. RESULTADOS	45
IX. ANALISIS DE RESULTADOS	62
X. CONCLUSIONES	79
XI. RECOMENDACIONES	81
XII. BIBLIOGRAFIA	84

Anexos

i. DEDICATORIA

Existen cuatro personas sumamente importantes en mi vida, sin las cuales hoy yo no existiera, ni sería el hombre que soy, y es para ellos esta dedicatoria:

Mi madre María Elsa Flores Laínez (Q.D.D.G.), Mi padre Luis Bermúdez Rocha (Q.D.D.G.), Mi Esposa Belkys González Vargas y a mi Hija Hilma del Carmen Bermúdez González.

ii. **AGRADECIMIENTO.**

Definitivamente mi primer agradecimiento es a Dios, por haber iluminado mi historia a través del servicio dirigido a las mujeres pobres, esto ha permitido mejorar las condiciones de vida de muchos hogares humildes.

Agradezco a mi familia, pero más en especial, a mi esposa Belkys del Carmen González y a mi hija Hilma del Carmen Bermúdez González por haber tolerado mi ausencia del hogar mientras estudiaba mi Maestría de Salud.

También quiero hacer un reconocimiento a mis padres que están difuntos y que Dios los tenga en su reino por el esfuerzo que hicieron por darme preparación y poder hacer esta Maestría y el apoyo metodológico de mi hermana Lesbia del Socorro Bermúdez Flores

Por supuesto, no puedo olvidar a mis compañeros, quienes luego de todo este tiempo se han convertido en mis hermanos de combate en esta difícil etapa que cursamos.

Siendo los más especiales, todos los maestros del CIES/ UNAN / MANAGUA, los cuales siempre estuvieron dispuestos a dar sus conocimientos, para hoy tener un entendimiento de la Administración de Salud.

Y, por último, a Promujer por haberme apoyado económicamente en el financiamiento de parte de esta maestría y haberme apoyado para que pudiera cursar esta apreciada maestría.

iii. CARTA DE APROBACION DEL TUTOR.

iv. RESUMEN

El presente trabajo de tesis denominado “Análisis de Modelo Económico de Promujer Inc., Nicaragua en el 2014 con la Metodología Cambas” en el cual se realizó en base a recopilación de datos reales de la empresa medica de Promujer Inc., recopilando datos demográficos, usos de productos y servicios de salud, percepción de satisfacción de las clientas sobre los productos de salud que actualmente se ofrecen, al mismo tiempo se utilizaron estados financieros y cálculos de sostenibilidad que tiene Promujer.

Un resultado relevante del estudio orienta a Promujer Inc. a mejorar su oferta de valor debido a su gran importancia, ya que es la oferta de Promujer a las clientas y a medida que se satisfagan las necesidades sentidas de ellas se cumplen los postulados de la filosofía institucional.

Uno de los aspectos importantes es el papel que tomarán los aliados estratégicos en la integración con los servicios que brindará Promujer Inc y Promujer Llc.. ampliando considerablemente y con calidad la oferta de valor.

Otro punto determinante es la relación que se piensa realizar con las clientas en el sentido de acompañamiento en la mejoría de su nivel de vida, en este sentido se plantea ofertar diversos productos de salud en cada etapa que la clienta avance, con el objetivo de mejorar la oferta de acuerdo a su propio desarrollo.

La sostenibilidad en el componente de salud sólo se puede lograr con la venta de servicios a gran escala y en este estudio se proponen mecanismos para lograrlas y poder hacer cada vez más sostenible este componente.

Al mismo tiempo se analizan los costos donde se detectan oportunidades de mejora con austeridad de gastos en ciertos rubros que representan un peso considerable entre los costos del componente de salud.

I. INTRODUCCIÓN

El derecho a la salud está consignado en la Constitución de la República que en su arto. 59 establece que “Los nicaragüenses tienen derecho, por igual, a la salud. El Estado establecerá las condiciones básicas para su promoción, protección, recuperación y rehabilitación. Corresponde al Estado dirigir y organizar los programas, servicios y acciones de salud y promover la participación popular en defensa de la misma. Los ciudadanos tienen la obligación de acatar las medidas sanitarias que se determinen”.

Este derecho se tutela a través de la Ley General de Salud que establece que el Ministerio de Salud es el órgano competente para aplicar, supervisar, controlar y evaluar el cumplimiento de dicha Ley y su Reglamento; así como elaborar, aprobar, aplicar, supervisar y evaluar normas técnicas, formular políticas, planes, programas, proyectos, manuales e instructivos que sean necesarios para su aplicación.

En el artículo 3 la ley de Salud establece que “para efectos de la presente Ley, se entiende por Sector Salud, el conjunto de Instituciones, Organizaciones, personas, Establecimientos Públicos o Privados, Actores, Programas y Actividades, cuyo objetivo principal, frente al individuo, la familia y la comunidad, es la atención de la salud en sus diferentes acciones de prevención, promoción recuperación y rehabilitación.”

Pro Mujer Inc. es una organización proveedora de servicios preventivos de salud, regulada por el MINSA, y por tanto sujeta al cumplimiento de normas, guías y protocolos, establecidos por el mismo, para la prestación y atención de la población. El marco jurídico legal de Pro Mujer Inc. se sustenta en los artículos de ley general de salud (Ley 423 - 2002) y su reglamento.

Actualmente Promujer Inc. trabaja arduamente en su sostenibilidad para establecer una unidad de servicios estable que permita desarrollar sus programas de salud sostenidamente. Por lo tanto, pretende desarrollar un modelo de negocios del servicio de salud que permita alcanzar la misión institucional.

El presente trabajo se desarrollará con el objetivo de analizar la actual situación económica de Promujer Inc., auxiliados del Modelo de Negocio Canvas y determinar los puntos críticos y fuentes de mejora y mejorar la eficiencia de la misma esto se encuentra enmarcado en el requisito del CIES UNAN para obtener el título de Master en Administración de Salud.

II. ANTECEDENTES

Promujer es una organización No Gubernamental sin fines de Lucro establecida en Nicaragua en 1996, es una de las cinco Pro mujeres a Nivel de América Latina, nació después de Promujer Bolivia y le siguen Promujer Perú, Promujer Argentina y Promujer México; las cuales en su conjunto cuentan con más de 350 mil clientas. Los miembros de su Junta Directiva están ubicados en Nueva York, E.E.U.U.

Para definir las líneas de actuación en el área de salud Promujer realizó análisis situacional de Grupo Meta, el cual tuvo el alcance siguiente:

- Incidir y disminuir las muertes por cáncer cérvico uterino y de mamas.
- Disminuir la incidencia de enfermedades comunes, a través de la educación y atención en salud en las clientas de Pro Mujer.
- Mejorar el acceso en salud a las mujeres más vulnerables.
- Capacitación de alta calidad, estandarizada, según nueva metodología en educación de adultos.

En ese análisis de salud se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos, al igual que fuentes primarias de datos (cualitativos) y secundarias (cuantitativos). El programa de salud Pro Mujer fue una de las fuentes principales de información cuantitativa obtenida. Una base de datos del Ministerio de Salud brindó un panorama de la situación socioeconómica y de salud de las mujeres en el ámbito nacional y en las zonas (departamentos) donde trabaja Pro Mujer. Los métodos cualitativos permitieron comprender mejor cómo la población participante en el proyecto percibía las principales necesidades de salud.

. En la recopilación de datos secundarios se tomó en cuenta lo siguiente:

- Cálculos de la OMS sobre la carga global de enfermedades en Nicaragua a partir del año 2004.

- Datos de la Encuesta Nicaragüense de Demografía y Salud (ENDESA) 2006/2007.
- Datos de la Encuesta de Medición de Nivel de Vida, 2005.
- Registros de salud de Pro Mujer.
- Estadísticas del Ministerio de Salud. Este análisis abarcó los departamentos en los que trabaja Pro Mujer: León, Chinandega, Estelí, Masaya y Managua.

Promujer, por lo tanto, según los resultados de dicho estudio se orientará a la asistencia sanitaria esencial basada en métodos y tecnologías prácticos, científicamente fundados y socialmente aceptables, puesta al alcance de todas sus clientas, sus familias y de la comunidad mediante su plena participación y a un costo que aquellas puedan soportar, en todas y cada una de las etapas de su desarrollo con un espíritu de autorresponsabilidad y autodeterminación.

Es conocido que la atención primaria forma parte integrante tanto del sistema nacional de salud, del que constituye la función central y el núcleo principal, como del desarrollo social y económico global de la comunidad. Es conocido que trabajando de manera temprana la salud de los hogares se previene considerablemente las enfermedades.

El estudio refiere que debe organizarse una red de aliados privados, organizaciones e instituciones para poder derivar las clientas que requieran atención secundaria, dentro del espíritu de buscar aliados y entes que tenga sinergia y sensibilidad con los sectores pobres para lo cual se visualizan especialistas tales como: Odontólogos, Ginecólogos, Pediatras, Internistas, Radiólogos, Cardiólogos, Psicólogos, entre otros que deseen trabajar en pro de la salud de las mujeres nicaragüenses y sus familias.

El presente estudio pretende realizar un análisis económico de Promujer y de sus clientas, lo cual servirá para definir un modelo de negocios de la empresa de salud y ajustes a los servicios que actualmente se brindan.

III. JUSTIFICACION

La visión de Promujer establece contribuir a que las mujeres vulnerables sean incluidas de una manera activa en todos los roles de la sociedad, en este sentido sin salud no hay inclusión social.

Desde su inicio Promujer Inc. ha pasado por un proceso de transformación constante para lograr los postulados de su misión institucional los avances más en estos últimos años son considerables, sin embargo existen brechas para alcanzar su misión, estas brechas están relacionadas a cobertura del 100% del grupo meta y en otro sentido lo concerniente a la sostenibilidad.

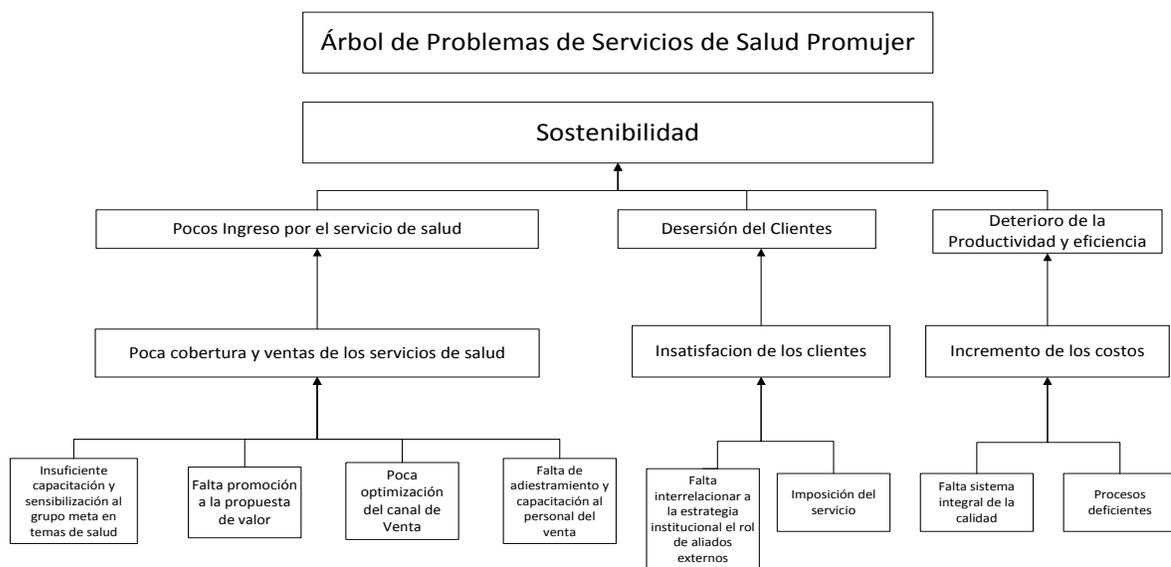
En este estudio se emplea la metodología Canvas para el componente de salud: profundizando sobre grupo meta de usuarios, propuesta de valor de los servicios; la cual fue ampliada por mejoras del proceso, canales de venta orientados a asesoras de venta, relación con las usuarias de dichos servicios, fuentes de ingresos por cada servicio ofrecido, recursos claves para el desarrollo de los servicios, actividades claves, alianzas claves (certificaciones y relaciones MINSA) y estructura de costos.

Con el desarrollo de este análisis se pretendió ampliar la cobertura de servicios en salud, agilizar los procesos de atención a las clientas, de igual manera se plantea mejorar los niveles de productividad mediante la eficacia de los procesos que se utilizan para brindar el servicio.

IV PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Promujer tiene 3 empresas orientadas al desarrollo de la mujer, entre las cuales están la de crédito y capacitación están en Promujer Llc y salud con su certificación Promujer Inc., en el caso específico del servicio de salud, se ha hecho un árbol de problemas que se suscitan en el proceso de producción de servicios.

Grafico N° 1



En este esquema se determina que hay una serie de problemas que inciden en la sostenibilidad de Promujer Inc. tales como los de comercialización, de ventas, de calidad y aprovechamiento eficiente de recursos entre otros que inciden directamente en la sostenibilidad del proyecto.

A lo anterior se suma la situación económica que atraviesan países y la limitante de las subvenciones de instituciones humanitarias que cada día se hacen más escasas. En tal sentido los servicios de salud en Promujer han venido evolucionando a tal punto que se cuenta con certificaciones de sus clínicas por el

MINSA y, asimismo, USAID implantó un sistema de calidad en los servicios por un espacio de 3 años. Por ello, ha alcanzado una sostenibilidad de un 57%.

El planteamiento del problema formula la pregunta siguiente:

¿Cómo analizar el modelo económico de Promujer Inc. en el 2014 con la metodología Canvas?

A partir de esto se plantean las interrogantes siguientes;

- ¿Cómo mejorar la oferta de valor con procesos eficientes y accesibles adecuada al grupo meta?
- ¿Cuál es la oferta comercial adecuada para la venta de servicios de salud?
- ¿Cómo nos debemos replantear las alianzas con especialistas en marco del Canvas?

V. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Analizar el Modelo Económico de Promujer Inc. Nicaragua en el 2014 con la Metodología Canvas.

4.2 Objetivos Específicos

1. Mejorar la oferta de valor con procesos y servicios eficientes y accesibles adecuada al grupo meta.
2. Establecer oferta comercial para la venta de servicios de salud.
3. Replantear las alianzas con especialistas en marco del Canvas.

VI. MARCO DE REFERENCIA

6.1. Marco de referencia

6.1.1. Característica de Promujer Inc.

Promujer Nicaragua inició sus operaciones desde 1996 en vecindarios pobres de León y Chinandega. Hoy atiende a 54 mil clientas del país, cuyo impacto multiplicador es en los 160 mil niños y familiares dependientes de esas mujeres.

Además, cuenta con presencia en 9 departamentos y sus municipios: Chinandega, León, Managua, Masaya, Carazo, Granada, Matagalpa, Jinotega y Estelí en sus 7 clínicas y puestos de salud en satélites, que se atiende por jornadas los centros no están siendo utilizados a su 100% de su capacidad para brindar servicios.

Pro Mujer en Nicaragua tiene una cartera de \$15.5 millones de dólares y ofrece a cada cliente servicios integrados de crédito, capacitación que están en la ONG Nacional Promujer Llc. y atención en salud amparada en Promujer Inc. ONG Internacional, ambas vitales para el desarrollo del grupo meta de clientas. Es este sentido Promujer Inc. su grupo meta son las clientas de crédito de Promujer Llc.

Debido a su terreno montañoso y a la baja densidad poblacional, los centros focales (sucursales) de Pro Mujer en Nicaragua son diferentes de los de otros países. Son centros grandes que atienden a más de 8 mil clientas en cada uno y cubren vastas regiones geográficas. La mayoría de nuestras clientas en Nicaragua viven en áreas rurales remotas y las asesoras de crédito de Pro Mujer tienen que andar caminos polvorientos en moto para llegar a ellas y así ofrecerles servicios más cercanos a sus hogares y negocios.

En relación a lo expresado con anterioridad, Promujer cuenta con tres empresas que se dirigen bajo una estructura empresarial contando con su Junta directiva y gerente de crédito, gerente de capacitación y gerente de salud. La empresa de crédito subvenciona a la empresa de capacitación no así la empresa de salud que es subvencionada por organismos internacionales.

Actualmente, la empresa de salud atiende a las 54 mil usuarias de crédito logrando desarrollar una cobertura anual del 75% de dichas clientas con servicios variados en salud en dependencia a sus necesidades. Para la atención de estas clientas Promujer Inc tiene clínicas certificadas por el MINSA en cada uno de los territorios donde tenemos presencia.

Pro Mujer ha ofrecido servicios de salud en Nicaragua desde 2005, sin embargo, en 2009 decidió iniciar un ambicioso proyecto para revisar y mejorar su modelo en esa área, con la cooperación de Linked Foundation, Global Partnerships y Programa que Impulsa la Innovación y Transformación para salvar vidas (PATH). Pro Mujer introdujo un nuevo servicio en la región de León, mejor diseñado y adaptado a las necesidades de las clientas, donde la beneficiaria tiene acceso a consultas ilimitadas en odontología, de salud visual y descuentos en consultas con médicos de distintas especialidades. Todo por un valor único al año de \$28 dólares.

Promujer en su plan estratégico se orienta a mejorar el componente económico, consolidar y mejorar los rendimientos de la empresa médica por medio del incremento en la cobertura de los servicios de salud mediante una venta efectiva; en tal sentido se han replanteado las estrategias de capacitación dirigidas a la sensibilización del grupo meta para el cuidado de su salud y a los asesores que venden estos servicios; seguido de una adecuada promoción de la propuesta de valor en mercadeo, en complementación para ampliar la oferta de valor se requiere una estrategia definida con aliados.

Un resultado contundente para Promujer es que las enfermedades deben atacarse antes de que se den, por consiguiente el giro de la organización debería ser la atención primaria y en base a los resultados del estudio situacional del 2009, ya en el 2010 se inició un proceso de estructuración de la empresa médica definiendo los servicios quedaríamos quedando de la manera siguiente:

- **Servicios por demanda.** Está relacionado a dar consultas generales, toma de PAP y exámenes de glicemia, pero que en caso de enfermedades mayores se refieren a especialistas aliados y MINSA.

- **Servicio Vida Sana.** Servicio de salud que vende un paquete siguiente:

a. Consulta Médica

Ilimitada para la usuaria afiliada

General o Ginecológica

Signos Vitales

Examen Clínico de Mamas

IMC

Consejería

b. PAP o Examen de Laboratorio (varias opciones)

BHC + EGO

BHC + EGH

BHC + EGO + EGH

BHC + Creatinina

BHC + Ac. Úrico

BHC + Glicemia Venosa

Hemoglobina Glicosilada

EGO + Creatinina

EGO + Ac. Úrico

Urocultivo

Colesterol + Triglicéridos

Exudado + Cultivo Vaginal

Hemogravindex

c. Servicio de Odontología

1 Consulta Diagnóstica + Limpieza Dental + Aplicación de Flúor

1 Consulta para curación o calza de una pieza dental que puede ser de Resina o de Amalgama + 1 radiografía, si está indicada por el odontólogo

- Descuentos con aliados que entre las especialidades de Ginecología, Medicina Interna, Pediatría, Oftalmología, Óptica, Laboratorio, Odontología, Psicología, Despachos Legales entre otros relacionados.

d. Chequeo Básico. Es un servicio que inició en el 2012 y pretende realizar tamizajes a las clientas de crédito que lo deseen y realiza lo siguiente

- a. Peso y talla
- b. Toma de presión arterial
- c. Examen de Glicemia en casos de riesgo determinados por parámetro que emana Promujer Inc.

El proceso de transformación evoluciona en 2012 cuando los servicios de salud se independizan del área de crédito, ya que hasta entonces salud era un área para ese fin, no se contaba con una estructura propia de dirección, ni estados financieros y los servicios eran subvencionados por crédito, luego se carecía de la visión de la empresa médica.

A continuación podremos ver algunas tendencias y cifras de clientas de crédito que es el Grupo Meta en salud

Cuadro n°1

Tendencia de las clientas de Promujer INC



Apréciase en la gráfica anterior que las clientas en los últimos 5 años han incrementado el 2.41 veces, lo cual se considera un gran reto para la cobertura de servicios en salud.

A continuación se analiza la cobertura de servicios en salud a las clientas

Cuadro n° 2

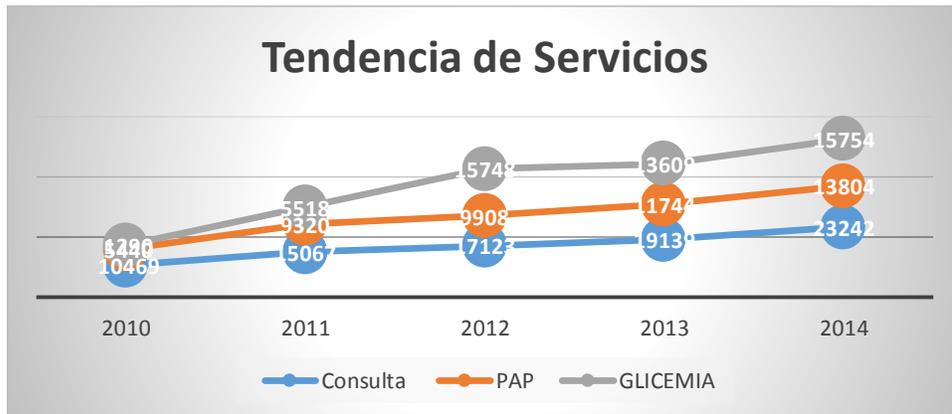
Tendencia de la cobertura de los servicios en salud



La cobertura de clientas por servicios en salud casi se ha duplicado desde el 2010 al 2014, sin embargo esto constituye un reto importante para que las clientas vayan obteniendo la integralidad de los servicios.

Cuadro n° 3

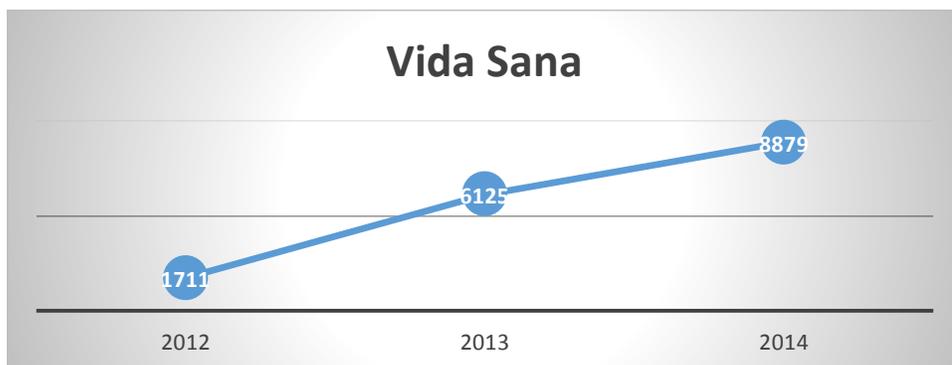
Tendencia de servicios por demanda y en Vida Sana



En la gráfica anterior, véase la tendencia ascendente en estos 3 servicios con incrementos considerables de 91 veces en el servicio de glicemia, 1.53 veces el servicio del PAP y 1.22 veces el servicio de consulta.

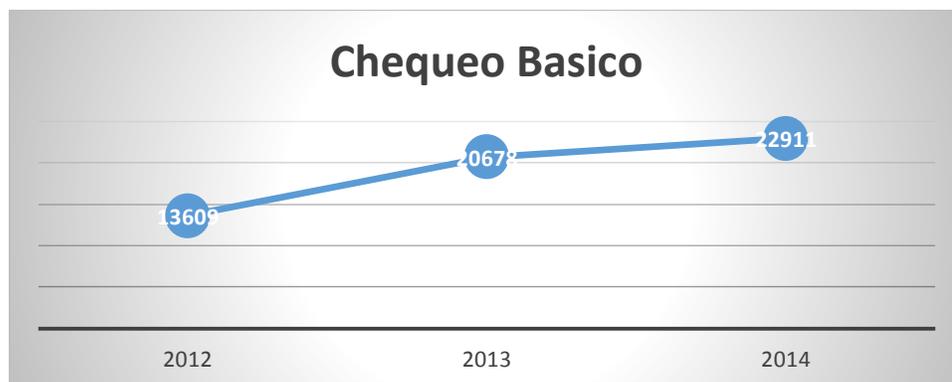
Cuadro n° 4

Tendencia de servicios vida sana



En la gráfica anterior, obsérvese el incremento de 4.1 veces del servicio Vida Sana, que inició en el 2012. Éste es uno de los que más aporta a la sostenibilidad en los servicios de salud.

Tendencia de servicios chequeo básico



El servicio de chequeo básico lo financia la empresa de crédito de Promujer LLC incrementándose 0.6 veces.

Es importante notar que todos los indicadores anteriores van en incremento, así la sostenibilidad refleja un incremento del 2012 hasta la fecha como se aprecia en la gráfica siguiente:

Grafica n° 6

Auto sostenibilidad operativa



Nótese que del 2012 hasta el 2014 el incremento de la sostenibilidad es de 11%, sin embargo, a pesar de los avances obvios todavía no se cuenta con un modelo

de negocios en los servicios de salud para que los desarrollemos y alcancemos la sostenibilidad de la empresa en ese ámbito. De esto, surge la necesidad de formular un proyecto que permita definir el modelo económico para los servicios de salud sostenibles.

En los anexos N° 12, 13 y 14 relacionados a los estados financieros de Promujer podemos ver que los ingresos proyectado ascenderán a 9.24 millones de córdobas mientras que los gastos serán de 16.17 lo que significa un 57% de sostenibilidad del Componente de salud el restante 6.93% tendríamos que triplicar el volumen de venta y llegar a 25,955 de modelo para alcanzar esta cifra.

De todas las unidades de salud la única rentable es la de Masaya a pesar que el Modelo de vida sana solo tiene un año y medio, los resultados obedecen a la concentración de servicios y amplia cobertura.

La unidad de León alcanza un 94% de sostenibilidad sin embargo tiene gastos sensiblemente mayores a los de Masaya ya que en esta oficina se tiene un consultorio odontológico propio de Promujer que genera altos gastos en mantenimiento de los activos

Las oficinas de Managua están iniciando la masificación de modelo Vida sana por eso sus sostenibilidades son pequeñas aunque cuentan con los otros servicios sin embargos los márgenes de ganancia que dejan el servicio por Demanda y El Chequeo Básico estos servicios son relativamente muy pequeños.

En relación a las sucursales del Norte los la sostenibilidad es baja ya que Estelí alcanza un 58%, Matagalpa un 46% y Jinotega un 7%, estas sucursales se caracterizan por tener pocas clientas y la dispersión de las misma es alta, no cuentan con el servicio vida sana por no tener concentración de clientas considerables

6.1.2 Estudio de segmentación de clientas de Promujer

Como refiero en el marco teórico, las clientas de salud son las de crédito, aprovechando la característica de segmentación realizada por crédito para Promujer Nicaragua 2014 presento en esta tesis los resultados de la misma.

En este estudio se caracterizaron 5 tipos de clientas según su comportamiento entre las cuales se encuentran:

- Clientas exclusivas. Clientas que sólo están con Promujer y no son compartidas con otras ONG´s.
- Clientas compartidas con mayor antigüedad. Son clientas que están con Promujer y otras Instituciones de Microfinanzas o Bancos.
- Jóvenes con mayor nivel de bienestar. Se refiere a clientas entre 18 a 25 años que no tienen muchas personas dependientes a su cargo.
- Clientas exclusivamente asalariadas. Son aquellas que sus fuentes de ingresos mayoritarios dependen de un salario.
- Frágiles sin actividad económica regular. Son las que no tienen negocio estable y que varía de acuerdo a temporadas.

De acuerdo a su grado de permanencia y comportamiento en Promujer se subdividen en tres sub segmentos de mercado, las cuales son:

- Clientas Casuales. Son Exclusiva Asalariada y Frágiles Económicas
- Clientas Expertas. Son las Compartidas y Jóvenes
- Clientas Socias. Son las Clientas Exclusivas

Cuadro N° 7

Característica de clientas de Promujer Nicaragua por Grupo de Clientas que la Componen.

VARIABLES	Exclusivas con menor nivel de bienestar	Compartidas con mayor antigüedad de PM	Jóvenes con mayor nivel de bienestar	Exclusivamente asalariada	Frágiles sin actividad económica regular
Estructura de las clientas	26%	36%	24%	7%	7%
Ingresos	Bajo	Medio	Medio	Medio Bajo	bajo
Edad	Mayores	Mayores	Más Jóvenes	Más Jóvenes	Más Jóvenes
Medios Electrónicos	Bajo Acceso	Bajo Acceso	Acceso frecuente	Acceso medios	Acceso Medio
Ocupación y negocio	Comercio mayor antigüedad y ventas mayores	Comercio mayor antigüedad y ventas mayores	Comercio mayor antigüedad y ventas mayores	Asalariada	Sin actividad regular
Intención de deserción	Menor y por mora grupal	Menor y por mora grupal	Mayor por mora grupal y otros negocios	Antigüedad menos compartidas y saldos medianos en PM	Antigüedades menor, exclusiva y con saldos medianos en PM
Perfil Crediticio	Antigüedad mediana el 100% exclusivas y saldos menores en PM	Antigüedad mayor el 100% compartidas y saldos menores en PM	Antigüedad menor compartido y mayores saldos en PM	Antigüedad menor, compartidas saldos medianos en PM	Antigüedad menor, exclusivas y con saldos medianos en PM
Atributos que les interesa en crédito	Rapidez, desembolsos, trato de personal seguros	Rapidez, desembolso, Tasa, Trato de Personal	Rapidez de desembolso, tasa, Trato de Personal	Rapidez desembolso, Trato del Personal y Tasa	Rapidez en desembolso, Seguros, Puntualidad en reuniones
Atributos de salud	Requieren servicios generales y especialistas				

Fuente: Estudios de Segmentación de Promujer Nicaragua

Cuadro N° 8

Características Psicosociales de Segmentación de Clientas de Promujer Nicaragua

Clientas Casuales		Clientas Expertas		Clientas Socias	
N°	Características	N°	Características	N°	Características
1	Utilizan los créditos para emergencia del Hogar y del negocio	1	Usuaris regulares que destinan el crédito principalmente para mejorar el negocio o solucionar problemas familiares.	1	Usuaris regulares del crédito lo utilizan principalmente para compras que mejoran el negocio y pagar deudas de otros préstamos.
2	Buscan rapidez y tasa de interés baja	2	Buscan una tasa de interés baja, buena atención y facilidad en los trámites	2	Buscan pocos requisitos, tasa de interés baja y rapidez en el crédito
3	Requieren información clara y facilidad en el trámite.	3	Le da importancia a los servicios adicionales del crédito.	3	La ubicación del establecimiento es relevante.
4	Consideran el préstamo de familiares como una buena opción.	4	Preocupados por el futuro de sus hijos, la salud de su familia y su situación económica	4	Se consideran clientas ya que cuentan con historial crediticio.
5	Buscan el bienestar familiar y la educación de sus hijos.	5	La mayoría cuenta con un negocio inestable	5	Familiarizados con el tema de aval, crédito comunal, servicios de salud.
6	La mayoría cuenta con negocio más establecido				Buscan mejorar el futuro de los hijos y el funcionamiento del negocio.

Fuente: Estudios de Segmentación de Promujer Nicaragua

Las principales reflexiones del estudio de segmentación de Promujer en 2014 son los siguientes:

- Las clientas usan sus créditos para solucionar emergencias económicas de sus negocios y hogares.
- En el mercado hay mucha oferta crediticia y se extiende cada vez más.
- Las clientas se hacen experta en negociación y manejo del crédito.
- Los criterios más valorados son; Rapidez de desembolsos, Buen Trato y Tasa de Interés.
- Responde a las de mayores condiciones de estrés presente en clientas:
 - Condiciones de emergencia: búsqueda de velocidad
 - Condiciones de desprecio: búsqueda de buen trato
 - Condiciones de pobreza: búsqueda de mejor costo
- La falta de salud tiene evidentes impactos físicos y económicos en la vida de las clientas, sin embargo, dadas sus situaciones de vida, el aspecto económico cobra mucha más importancia, excepto en el costo de salud de los hijos.

6.1.3 Precio y costos de servicios

Los precios de los servicios en Promujer Nicaragua son los siguientes:

Cuadro N° 9

Precio oficiales de los servicios que brinda Promujer

N°	Servicio	PRECIOS PRO MUJER		
		Afiliada	No Afiliada	Particular
		C\$	C\$	C\$
I	Servicio Por Demanda			
1	Consulta Médica	100	115	130
2	PAP	175	180	200
3	Glicemia Capilar	32	35	40
4	Exudado/Cultivo Vaginal	95	6 100	115
II	Producto Vida sana			
1	Afiliación Anual Modelo de Salud	850	N/A	N/A
III	Chequeo Básico			
1	Sin Glicemia	20		
2	Con Glicemia	50		

Fuente: Circular de precios de servicios de salud para el 2014

En los cuadros anexos 11.1 a 11.6 se reflejan la estructura de costos de todos los servicios de Promujer. Los servicios de Promujer reflejan un margen de ganancia en relación a sus precios de ventas. En tal sentido, los servicios por demanda: la consulta el costo es de 79.95, el precio menor es de 100, lo que significa un margen del 20%; en el PAP hay un 15%; en la glicemia es de 7%; Exudado un 13%; en Vida Sana un 31% y Chequeo Básico un 25%.

6.2 Marco Teórico

Los sistemas sanitarios son “todas las organizaciones, instituciones y recursos públicos y privados con el mandato de mejorar (promover, restaurar o mantener) la salud en el marco político e institucional de cada país; incluye servicios personales y poblacionales así como acciones para influenciar a otros sectores, pero no las acciones de esos actores como tales.”¹

La administración en salud o administración sanitaria se define como la ciencia social y técnica relacionada con la planificación, organización, dirección y control de las empresas públicas y privadas del sector salud.

Federico Tobar en su libro Modelo de Gestión de salud refiere que las particularidades de la gestión de salud se desprenden básicamente de las formas en que las personas buscan cuidados de salud (es decir la demanda) y de la lógica que las organizaciones (básicamente servicios de salud) siguen para proveer dichos resultados.

La medicina no se integra de forma completa al mundo de negocios, la medicina desempeña un rol particular en la sociedad que no comparte íntegramente con aquello que ha sido denominado “industria de la atención médica”.

Desarrollo sostenible es un término acuñado, en 1713, por Hanns Carl von Carlowitz, jefe de la guardia forestal del electorado de Sajonia, Alemania. Difundió el conocido "Ejemplo del bosque" para explicar el concepto sostenibilidad: "Si tálamos un poco de madera de un bosque el solo se regenera y sigue produciendo

¹ Durán A, Kutzin J, Martín-Moreno JM and Travis P. (forthcoming) Understanding health systems: scope, functions and objectives. In: Figueras et al (eds). Health Systems, Health and Wealth. Cambridge University Press; 2010.

más madera todos los años, pero si cortamos todos los árboles del bosque desaparece y nunca más volverá a producir madera".

Sumado a este problema el ambiente del entorno incide en los resultados del operar de las empresas médicas, ya que el marco regulatorio no se ajusta a una realidad nacional y, en ocasiones para cumplirlo se requiere una gran cantidad de recursos que cercena la sostenibilidad de las clínicas privadas, a esto se adiciona el hecho que la cooperación internacional se limita cada vez y quieren una relación de financiamiento.

Esta definición fue recuperada, en 1987, por Gro Harlem Brundtland, primer ministra de Noruega, para el informe socio-económico de la ONU: "Nuestro Futuro Común / Our Common Future".

El objetivo del desarrollo sostenible es definir proyectos viables y reconciliar los aspectos económico, social y ambiental de las actividades humanas; "tres pilares" que deben tenerse en cuenta por parte de las comunidades, tanto empresas como personas.

Para mejorar el proceso operacional y por ende la sostenibilidad en los servicios de salud "con el propósito de aumentar la productividad por unidad de tiempo y minimizar los costos unitarios, al tiempo que se mantiene o mejora la calidad, este presenta y logra hechos mediante una diversidad de técnicas del proceso, donde se realiza el análisis y se efectúan los elementos del método propuesto".

El estudio y medición de la eficiencia técnica de Promujer como prestadora de servicios de salud estará basado en el conocimiento de su función de producción, la cual representa una relación de naturaleza técnica entre un conjunto de factores productivos que se combinan para obtener unos determinados outputs. Dicha relación, como ya se dijo, se define como el máximo nivel de output que se puede

alcanzar, dado un conjunto de factores de producción y la tecnología, o como la cantidad mínima de inputs necesaria para obtener un nivel dado de outputs

Ese rol especial puede ser definido al menos a través de tres dimensiones. En primer lugar, cuando una persona percibe algún problema de salud no acude a la medicina empresarial sino a la medicina pública. En segundo lugar, los gobiernos no delegan la actividad por habilitación y acreditación profesional a la industria de atención médica. Por último si hay un sector de actividad en el cuál es válido el proverbio “se ha puesto adelante el caballo” esa es la industria de atención médica donde la medicina siempre ha señalado el camino y la organización empresarial no ha hecho más que seguirlo.

Consiguientemente, el autor refiere que primero nace la necesidad de salud y luego procede la empresa así como también refiere que los componentes de un sistema de salud son el político, económico y técnico.

La problemática de un modelo de gestión consiste en la definición de las prioridades del servicio en las cuales las decisiones que deben ser tomadas desde la conducción, qué valores las guían, quién las toma y cómo las toma.

Definir un modelo de gestión involucra definir el Ser, el Hacer y el Estar de la organización o dicho de otra manera es definir el esquema del proceso por el cual los recursos son transformados en objetivos.

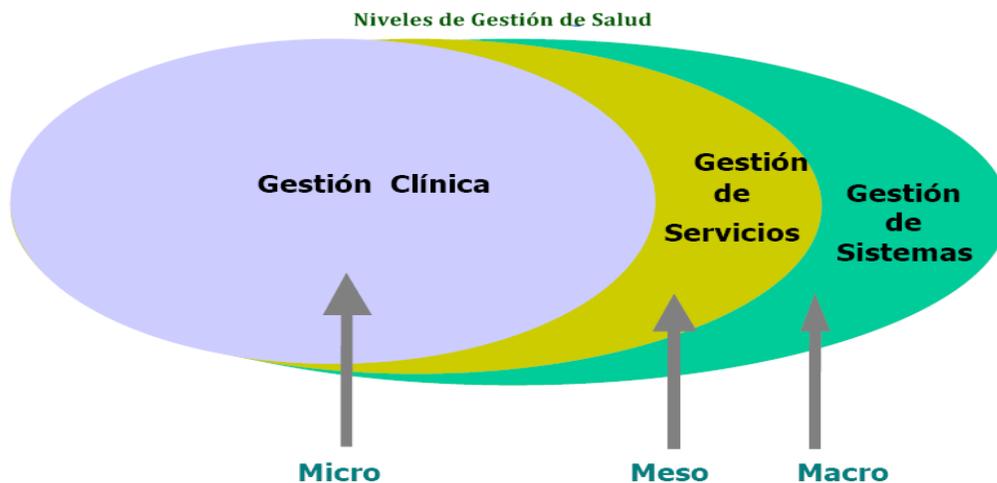
El modelo de financiación involucra un conjunto de definiciones económicas. Estas pueden ser sintetizadas a través de tres grandes preguntas; a) ¿Cuánto se debe gastar en salud?, ¿De dónde provienen los recursos?, y ¿Cómo asignar los recursos?

En cuanto a Modelo de Atención, a diferencia de los anteriores, la problemática de estos modelos son estrictamente médico - sanitarias.

Sin embargo, a criterio propio, el autor se queda corto dado que existen otros componentes de gestión fuera como el marketing y ventas e interacción con alianzas.

Otro autor Vicente Ortun Rubio ha formulado una taxonomía que distingue tres niveles de gestión de salud²

Grafico n° 7



Niveles en la Macro gestión involucra al Estado para medir fallas del mercado de salud, y mejorar el bienestar social, la meso gestión implica centros, hospitales, mayoristas, aseguradoras y organismos privados como Promujer, y micro gestión concierne a los profesionales de la salud.

² V Ortún. Gestión Clínica y Sanitaria. De la práctica diaria a la academia, ida y vuelta. Barcelona: Masson, 2003.

En el caso específico de Promujer Nicaragua, es una ONG que su misión es promover el empoderamiento de mujeres vulnerables mediante la oferta de servicios de Crédito Capacitación y Salud. Por ende, para su actuar interacciona con el MINSA como entidad regulatoria, aliados médicos y su grupo meta clientas del servicio de crédito. El carácter de Promujer es brindar atención de salud privada y, de ahí que la visión es la satisfacción de las clientas mediante la oferta de servicios de alta calidad.

“Construir un modelo económico o social es una actividad compleja que implica muchos ingredientes. Si uno quiere modernizar el mundo real se debe disponer, ante todo, de datos [...]. En segundo lugar, tenemos que tener teorías, esto es, hipótesis acerca de en qué sentido se relacionan unas variables con otras. Como tercer componente, debemos tener métodos de estimación... En cuarta posición habrá de disponerse de métodos de solución para resolver el conjunto de ecuaciones que constituyen el modelo [...] y, finalmente, de métodos de control que aseguren que nuestra solución satisface ciertas condiciones o restricciones.”³

En la mayoría de literatura de Administración de salud, no se encuentran modelos económicos que den sostenibilidad a las clínicas privadas, sino que el enfoque está más dirigido a la parte social o más bien se orienta a la parte social. En tal sentido el desafío es ajustar dichos modelos a la atención de salud.

Existe literatura sobre modelos de negocio sin embargo es incompleta en algunos casos como el texto “Modelos de Gestión de Salud de “Federico Tobar” en su capítulo 2 “modelos de gestión” propone que el lector logre identificar los componentes centrales de un modelo de gestión. Para ello, la clase está organizada en tres secciones. La primera presenta la noción de modelo de gestión y lo compara con el concepto de paradigma. En la segunda se presentan los componentes del modelo de gestión de una organización y se analizan sus

³ R. Stone (1913-1991)

especificidades. Por último se hacen algunas consideraciones particulares de las organizaciones de salud. Sin embargo, en este libro no se presentan procesos claros del modelo aunque describe aspectos teóricos pero no concretiza un modelo de negocios, limita al lector poder construir de la teoría un accionar concreto.

En el Libro del Dr. Heberto Prieto Alvares “Herramienta de Gestión Sanitaria” brinda una conceptualización de la salud orientada al cliente, una relación interpersonal con el paciente y un nuevo modelo de gestión sanitaria. Establece su enfoque al cliente externo e interno y su satisfacción y menciona el manejo empresarial y dentro de éste la Mercadotecnia de salud y Mercadotecnia social. De lo anterior, exprésese que este enfoque no refleja la interacción de otros procesos que implica la gestión de negocios.

Concepción González, Catedrática de Economía Aplicada del Departamento de Economía Aplicada, Universidad de La Laguna, describe en su trabajo cómo partir de la base de un modelo en Economía, como en cualquier ciencia, supone una abstracción o simplificación de la realidad y puede construirse partiendo de ideas teóricas o de experimentos, bajo unas hipótesis bien especificadas. Diremos, respectivamente, que construimos un modelo teórico o un modelo experimental. Esquemáticamente, los pasos que especifica podrían ser, en general:

- Planteamiento del problema económico y concreción de hipótesis.
- Traducción al lenguaje matemático: hipótesis matemáticas.
- Estudio del problema.
- Elección de la técnica de resolución.
- Resolución matemática.
- Obtención de las conclusiones matemáticas.
- Interpretación económica y contrastación con el problema real.
- Si fuera necesario, corrección de hipótesis tanto matemáticas como económicas.

- Planteamiento y resolución de modelos más realistas.

El enfoque es investigativo no es operacional, por lo tanto no puede ser aplicado directamente en el proceso de la gestión de salud se debe construir desde sus inicios.

En el artículo de la empresa consultora Advance Strategic Consulting de Chile titulado “SISTEMA DE SALUD Y MODELOS DE NEGOCIOS” de abril del 2009 da características del sector salud público y privado, destacando sus potencialidades para crear modelo de negocios pero no especifica cada uno de sus componentes.

Crear nuevos modelos de negocio no resulta fácil ni para los emprendedores más experimentados, ni siquiera había una forma más o menos estándar sobre cómo definir un modelo de negocio, es por eso que la presentación del Business Model Canvas como lienzo donde plasmar tu modelo de negocio supone un soplo de aire fresco.

Por otra parte, en el libro Generación de Modelo de Negocios pone en práctica lo aprendido y explica 5 patrones de modelo de negocio muy actuales, con lo que toda la teoría queda reflejada en ejemplos reales de éxito. Refiere de forma general la organización de la empresa, la relación con aliados y proveedores, además de aspectos de marketing.

Estos patrones sirven de referencia para no tener que empezar con el lienzo en blanco. No supone una revisión exhaustiva de todos los posibles patrones principales, habría decenas, pero los que trata son muy útiles:

- Modelos Unbundling que consisten en separar los principales tipos de negocio (orientado al consumidor, innovación de productos y orientado a la infraestructura).

- Long Tail que se basan en ampliar la oferta a muchos productos de baja demanda en vez de vender best-sellers.
- Multiplataforma que se basan en atraer diferentes tipos de consumidores independientes para que la demanda de unos atraiga el gasto de otros.
- El tan de moda Freemium que se apoya en ofrecer un servicio gratuito con una opción de pago que amplía las características de la oferta.
- Los Modelos de negocio Abierto que se basan en la colaboración de terceros para crear valor.

Con este set de patrones se aprende mucho más de la herramienta y pueden servir de referencia muy cercana para crear modelos de negocio propios.

A pesar de toda la información con que se cuenta crear nuevos modelos de negocio no es tan fácil, por lo que Alexander Osterwalder e Yves Pigneur ayudan proponiendo una serie de técnicas de diseño aplicadas a estos menesteres:

- Insights de los consumidores en forma de mapas de empatía por ejemplo.
- Ideation que es la generación de ideas a través de métodos como el brainstorming.
- Pensamiento Visual que es una metodología muy de moda basada en post-its o dibujos para dar forma a ideas.
- Prototipado que es seguramente el método más conocido por los emprendedores técnicos y que tiene una buena aplicación a la creación de modelos de negocio.
- El Storytelling tiene una potencia impresionante y puede servirnos para contar las necesidades de un consumidor.
- Los Escenarios que se pueden diferenciar por los diferentes segmentos de clientes o por distintas posibilidades de futuro.

Estas técnicas de diseño que tienen miles de aplicaciones son ideales para la creación de modelo de negocio y el libro muestra cómo utilizarlas. De todas formas es recomendable ampliar la información de la técnica o técnicas que más llamen la atención o que ya se hayan aplicado en otro asunto.

Los autores dan un paso más y explican todos los elementos estratégicos a considerar en la creación de nuevos modelos de negocio. Algunos son aspectos necesarios en un plan de empresa, aunque además tienen una clara incidencia en el propio modelo de negocio:

- Entorno: tendencias claves, fuerzas del mercado, fuerzas de la industria y fuerzas macro-económicas son los 4 puntos a tener en cuenta.
- Evaluación: un análisis DAFO puede servir para evaluar no sólo el modelo de negocio sino cada uno de los bloques que lo forman.
- Estrategia de Océano Azul: cómo funciona esta estrategia asociada a la utilización del Business Model Canvas.
- Gestión de múltiples modelos de negocio: asociaciones, conflictos y demás relaciones que se pueden dar entre distintos modelos de negocio dentro de una misma empresa.

Para redondear el conjunto, el último capítulo del libro sirve como guía para todo el proceso que conlleva la creación e implementación de un nuevo modelo de negocio en la empresa según 5 pasos:

Primero movilizar: Fase en la que se deja preparado el entorno para diseñar el modelo de negocio, también hace referencia a la movilización de las personas claves que estarán involucradas en el proceso.

Segundo entender: Conocer a fondo todos los elementos que se utilizarán para la creación del modelo de negocio.

Tercero diseñar: Generar y testear diferentes modelos de negocio y escoger el más válido.

Cuarto Implementar: puesta en marcha del prototipo que hayamos escogido.

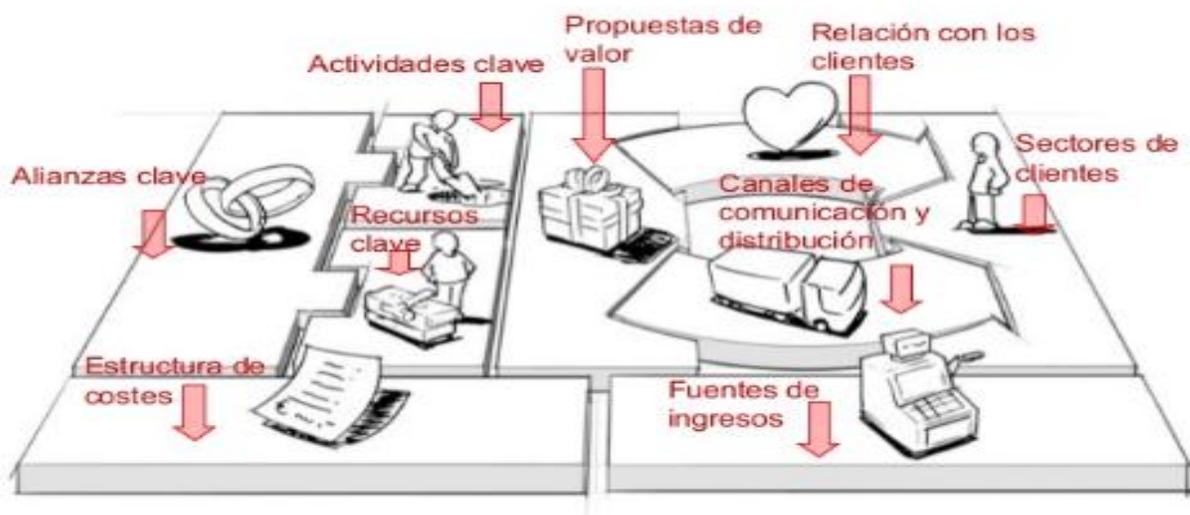
Quinto gestionar: Observar la evolución para adaptar en lo necesario el modelo según factores tanto internos como externos.

Con estos 5 pasos se puede poner en práctica un nuevo modelo de negocio. Esta metodología ya se está utilizando para acompañar a metodologías de puesta en marcha de empresas como Lean Startup, Running Lean o Customer Development, y se enseña en un número creciente de escuelas de negocio.

Este lienzo no es más que una tabla donde plasmar los aspectos principales de un modelo de negocio según sus autores: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, socios claves y estructura de costes. Todos estos elementos están perfectamente explicados y clasificados en libro como se aprecia en el gráfico siguiente:

Gráfico n° 8

Modelo económico Canvas



Fuente: www.businessmodelgeneration.com

A continuación se anota una breve referencia de cada componente del Modelo de Negocios Canvas:

1. Segmentos de mercado

- Tu cliente o grupos de clientes.
- Estos son alcanzados con diferentes canales.
- Distintos clientes requieren diferentes tipos de relaciones.
- Clientes distintos permiten diferentes tipos de beneficios para la las clínicas.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.
- Ejemplos: masivo, mercado de nichos, segmentado, diversificado, B2B.

2. Propuesta de valor

- Es la razón por la cual los clientes escogen una empresa y no otra.
- La propuesta permite resolver problemas a tus clientes.
- Son los productos y servicios que ofreces a tus clientes.
- Estos productos o servicios satisfacen necesidades de tus clientes.
- Ejemplos: novedad, desempeño, diseño, marca/estatus, precio, acceso, reducción de costos, conveniencia, rapidez, etc.

3. Canales (Puntos de contacto)

- Es la comunicación, distribución y venta.
- Es la interfaz entre la empresa y tus clientes.
- Son los puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente.
- Sirven para que los consumidores: (1) conozcan la empresa, (2) evalúen tu propuesta (3) la prueben, (4) la obtengan (5) la califiquen.

- Ejemplos: Directas: fuerza de venta, páginas Web. Indirectas: tiendas propias, tiendas aliadas, mayoristas.

4. Relaciones el cliente

- Una empresa debe escoger el tipo de relación que desea mantener con su cliente.
- Las relaciones pueden ser personalizadas o automatizadas.
- Las relaciones deben guiarse por distintas motivaciones:
 - Adquirir clientes
 - Retener clientes
- Aumentar las ventas.
- Deben estar integradas con el resto del modelo de negocio.
- Ejemplos: asistencia personal, asistencia personal dedicada, asistencia autosuficiente, asistencia automatizada, a través de comunidades, mediante cooperación.

6. Activos clave

- Representan los activos más importantes para hacer funcionar el negocio.
- Permiten a la empresa producir o generar la propuesta de valor, alcanzar a los clientes, mantener sus relaciones y obtener beneficios.
- Un productor de microchips requiere inversión en infraestructura para facilitar la fabricación, mientras un diseñador de microchips requiere más de recursos humanos.
- Pueden ser físicos, financieros, intelectuales, o humanos,
- Pueden ser adquiridos o alquilados de un aliado.

7. Actividades clave

- Representan las cosas más importantes que una empresa debe hacer para hacer funcionar su modelo de negocios
- Los y las acciones más importantes que la empresa debe hacer para operar exitosamente.
- Son útiles para generar la propuesta de valor, alcanzar los clientes y mantener sus relaciones.
- Las actividades clave de un productor de computadoras, son en esencia el manejo de la cadena de valor. Para una empresa de consultoría, en esencia es la resolución de problemas
- Ejemplos: resolver problemas (manejo de conocimiento), mantenimiento y gestión de plataformas.

8. Aliados clave

- Representan la red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocios.
- Se crean alianzas para optimizar el modelo de negocios, deducir riesgos o para adquirir recursos.
- Ejemplos: alianzas entre no competidores, cooperación (alianza entre competidores), asociaciones estratégicas para desarrollar nuevos negocios, relaciones proveedor-cliente para asegurar insumos.

9. Estructura de costos

- Representan los costos en los cuales incurre la empresa para hacer funcionar el modelo de negocios
- Crear valor, entregar valor, mantener las relaciones con el cliente
- Ejemplos: 1-determinados por los costos (Southwest Airlines, Esay Jet-automatización y amplio outsourcing), 2-determinados por el valor (hoteles de lujo-servicios exclusivos).

VII. MARCO METODOLOGICO

Para el presente estudio se realizó el tipo de investigación Analítico Sintético, Deductivo y Estadístico.

Entre las técnicas que utilizamos están:

- Entrevistas a aliados
- Encuestas a aliados a nivel Nacional a clientas de los servicios por Demanda, Vida sana y Chequeo Básico
- Cronometraje con método vuelta a cero de proceso de venta y atención a las clientas.

Además trabajamos en recopilar datos entre las fuentes consultadas están:

- Bibliografía científica sobre el tema.
- Manuales, Política Normas, Normativas y otros documentos institucionales.
- Estados financieros cortados a octubre 2014.
- Evaluaciones, informes y reportes de la empresa médica.
- Estadísticas de Promujer Inc..

En el estudio realizamos tres encuestas orientadas a las clientas de los servicios por Demanda, Vida Sana y Chqueo Básico, basados en una probabilidad de un 90% calculando 5% de error, siendo el tamaños de la población de 260 encuestas para vida sana, 254 en Vida Sana y 378 para vida sana las muestras fueron realizadas en León por su madurez en el desarrollo de los tres servicios.

Al mismo tiempo Básico, también basados en una probabilidad de un 90% calculando 5% de error, se realizaron a nivel nacional 24 encuesta a los especialistas aliados de Promujer Inc..

Para para abordar la aplicación de la metodología Canvas realizamos Cronometraje a 26 asesoras de servicios integrales con el objetivo de analizar dos procesos críticos para la oferta de valor el cual es la ventas de los servicios de salud y la atención de clientas.

La variables claves seleccionadas son las que están íntimamente ligadas a nuestros objetivos de la investigación y la podemos visualizar en anexo 1 son por lo tanto un elemento de suma importancia para relacionar variables demográficas con el uso y satisfacción de tres diferentes servicios, además de detectar otras necesidades sentidas del grupo meta.

VIII. RESULTADOS

8.1 Resultados de la Encuesta

8.1.1 Servicio por Demanda

a. Datos de Edades

- Las clientas usuarias de los servicios por demanda entre 18 a 25 años. representan un 11% en relación al universo total que representa un 15%.
- Las clientas usuarias de los servicios por demanda entre 26 a 33 años representan un 28% en relación al universo total que representa un 35%.
- Las clientas usuarias de los servicios por demanda entre 34 a 44 años representan un 32% en relación al universo total que representa un 29%.
- Las clientas usuarias de los servicios por demanda mayor de 45 años representan un 29% en relación al universo total que representa un 21%.

b. Promedio de personas dependientes

- El promedio de personas dependientes por es de 4 personas.

c. Estructura de personas dependientes

- Personas dependientes entre 0 a 25 años es de 60%.
- Personas dependientes entre 26 a 33 años es de 20%.
- Personas dependientes entre 18 a 45 años es de 18%.
- Personas dependientes de más de 45 años es de 2%.

d. Fuentes de conocimiento del servicio

- El 89% se enteró a través de la Asesora de Servicios Integrales.
- El 2% se enteró mediante publicidad (Volantes, pancartas, rótulos, banner, etc.).
- El 1% especifica que se enteró de los conocimientos mediante la radio local.

- El 6 % manifiesta haberse enterado mediante socias de su Asociación Comunal.
- Otras fuentes reflejan un 2% de las clientas.

e) Cobertura de utilización de los servicios de salud

- El 17% de clientas utiliza las consultas que ofrece Promujer Inc..
- El 12% de clientas utiliza servicios de PAP que ofrece Promujer Inc..
- El 8% de clientas utiliza servicios de examen de Glicemia en Promujer Inc..
- El 4% de clientas se realizan el examen de exudado en Promujer Nicaragua.

f. Clientas por ciclos de Créditos

- Las clientas usuarias de los servicios por demanda que están los ciclos de 1 a 2 representan un 39% en relación al universo total que representa un 43%.
- Las clientas usuarias de los servicios por demanda que están los ciclos de 3 a 5 representan un 41% en relación al universo total que representa un 42%.
- Las clientas usuarias de los servicios por demanda que están en ciclos de más de 6 representa un 20% en relación al universo total que representa un 15%.

g) Promedio de años trabajando en Promujer Nicaragua

- El promedio de años trabajando en Promujer Nicaragua reflejó 4.7 años.

h) Grado de satisfacción por estar en Promujer Nicaragua

- El 59% de clientas está satisfecha de los servicios que brinda Promujer Nicaragua.

- El 7% de clientas no está satisfecha de los servicios que brinda Promujer Nicaragua
- El 9% de clientas no está totalmente satisfecha de los servicios que brinda Promujer Nicaragua.
- El 25% de clientas está muy satisfecha de los servicios que brinda Promujer Nicaragua.

h) Percepción de la Calidad del Servicio de salud de Promujer Nicaragua

- En relación a si la calidad es peor que la competencia el porcentaje fue cero %.
- El 7% de clientas expresaron que la calidad de los servicios es la misma que la competencia.
- El 63% de clientas expresaron que la calidad de servicios de salud es mejor que la competencia.
- El 30% de clientas expresaron que la calidad de los servicios de salud es mucho mejor que los de la competencia.

i) Determinantes de satisfacción del servicio por demanda

- El 50% de clientas identificaron el trato amable como determinante de calidad del servicio de salud por demanda de Promujer Nicaragua.
- El 22% de clientas identificaron el muy tranquila por su salud como determinante de calidad del servicio de salud por demanda de Promujer Nicaragua.
- El 8% de clientas identificaron el precio bajo como determinante de calidad del servicio de salud por demanda de Promujer Nicaragua.
- El 2% de clientas identificaron el servicio cubrió sus expectativas como determinante de calidad del servicio de salud por demanda de Promujer Nicaragua.

- El 8% de clientas identificaron la accesibilidad del servicio como determinante de calidad del servicio de salud por demanda de Promujer Nicaragua.
- El 10% de clientas identificaron la experiencia profesional como determinante de calidad del servicio de salud por demanda de Promujer Nicaragua.

8.1.2. Resultados de la encuesta del servicio Vida Sana

a) Clientas por ciclos de Créditos

- Las clientas usuarias de los servicios por demanda que están los ciclos de 1 a 2 representan un 38% en relación al universo total que representa un 43%.
- Las clientas usuarias de los servicios por demanda que están los ciclos de 3 a 5 representan un 41% en relación al universo total que representa un 42%.
- Las clientas usuarias de los servicios por demanda que están en ciclos de más de 6 representa un 21% en relación al universo total que representa un 15%.

.b) Datos de Edades

- Las clientas usuarias de los servicios por demanda entre 18 a 25 años representan un 11% en relación al universo total que representa un 35%.
- Las clientas usuarias de los servicios por demanda entre 26 a 33 años representan un 35% en relación al universo total que representa un 35%.
- Las clientas usuarias de los servicios por demanda entre 34 a 44 años representan un 27% en relación al universo total que representa un 29%.
- Las clientas usuarias de los servicios por demanda mayor de 45 años representan un 27% en relación al universo total que representa un 21%

c) Forma de Pago del Servicio Vida Sana

- Del primer al segundo ciclo el pago directo es del 1,40%, por ahorro el 50% y el de crédito es de 48.6%.
- Del tercero al quinto ciclo el pago directo es del 1,80%, por ahorro el 48.5y el de crédito es de 49.7%.

- Más del sexto ciclo el pago directo es del 0.4%, por ahorro el 51% y por financiamiento el 48.6%.

d) Forma de uso de los servicios de Vida sana

- Bajo Uso se detectó que cortado a la fecha de la encuesta el 24.10% de las clientas no habían realizado uso alguno del servicio de vida sana y que el 14% había hecho un uso.
- En relación al mediano se determinó que el 12.8% de las clientas ha hecho uso de dos servicios del servicios vida sana y que el 18.2% había hecho uso de 3 servicios de Vida sana.
- En relación a Alto Uso se detectó que el 11.7% de las clientas habían hecho uso de 4 servicios y que el 19.20 había hecho uso de 5 servicios.

e) Uso al final del contrato de Vida Sana

- El 68% de las clientas hicieron uso de 1 consulta médica y el 48.4% hizo uso de 2 y más consultas médicas, el 44,6% utilizó Pap y/o laboratorio, el 45.4 profilaxis dental y el 30,3 curaciones dentales.

f) Relación del uso vs el Pago del Servicio de Vida sana

- Los resultados en relación al pago directo de los servicios de Vida Sana los usos bajos fueron del 30%, mediano uso 32% y alto uso 38%.
- Los resultados en relación al pago por crédito del servicios Vida sana los resultados fueron 40% bajo uso, 27% mediano uso y 33% alto uso.
- Los resultados en relación al pago con ahorros del servicios de Vida sana los resultados fueron 20% bajo uso, 43% mediano uso y 37% alto uso.

g) Percepción del tiempo de espera para recibir los servicios de salud

- En relación a las clientas que hicieron su pago en efectivo la apreciación de entrega de los servicios fue 20% poco esperaron, 48% esperaron y 22% esperaron mucho.

- En relación a las clientas que hicieron su pago con ahorros la apreciación de entrega de los servicios fue 41% poco esperaron, 35% esperaron y 24% esperaron mucho.
- En relación a las clientas que hicieron su pago al crédito la apreciación de entrega de los servicios fue 35% poco esperaron, 44% esperaron y 21% esperaron mucho.

h) Fuente de pago de los servicios de salud por ciclo

- La estructura de pago en efectivo por ciclo por pago directo es de 35% de clientas de 1 y segundo ciclo, 27% de clientas de tercero a cuarto ciclo, 22% de a las clientas de quinto a sexto ciclo y de 16% de clientas de más de sexto ciclo.
- La estructura de pago al crédito por ciclo por pago directo es de 27% de clientas de 1 y segundo ciclo, 26% de clientas de tercero a cuarto ciclo, 18% de a las clientas de quinto a sexto ciclo y de 19% de clientas de más de sexto ciclo.
- La estructura de pago con ahorro por ciclo por pago directo es de 13% de clientas de 1 y segundo ciclo, 16% de clientas de tercero a cuarto ciclo, 31% de a las clientas de quinto a sexto ciclo y de 40% de clientas de más de sexto ciclo.

i) Fuente de pago de los servicios de salud por edades

- La estructura de pago en efectivo por edades es de 35% de clientas de 18 a 25 años, 24% de clientas entre 26 a 33 años, 20% de a las clientas entre 34 a 44 años y de 26% de clientas de más de cuarenta y cinco años.
- La estructura de pago por crédito por edades por es de 25% de clientas de 18 a 25 años, 24% de clientas entre 26 a 33 años, 23% de a las clientas entre 34 a 44 años y de 28% de clientas de más de cuarenta y cinco años.

- La estructura de pago con ahorro por edades por es de 10% de clientas de 18 a 25 años, 26% de clientas entre 26 a 33 años, 37% de a las clientas entre 34 a 44 años y de 27% de clientas de más de cuarenta y cinco años.

j). Utilización de servicios por edades

- Los servicios utilizados por clientas entre 17 a 25 años es de 67.30% en una consulta y 44,5 de ellas hacen una segunda consulta o más, el 41% realiza Papanicolaou, el 1.8% laboratorio, el 44.5% Profilaxis Dental y el 26.4% Curación dental.
- Los servicios utilizados por clientas entre 26 a 33 años es de 65.60% en una consulta y 47,1 de ellas hacen una segunda consulta o más, el 45.4% realiza Papanicolaou, el 1.8% laboratorio, el 48.9% Profilaxis Detal y el 34.4% Curación dental.
- Los servicios utilizados por clientas entre 34 a 44 años es de 65.50% en una consulta y 45.9 de ellas hacen una segunda consulta o más, el 37.8% realiza Papanicolaou, el 4.6% laboratorio, el 47.10% Profilaxis Detal y el 27.30% Curación dental.
- Los servicios utilizados por clientas de más de 44 años es de 68.9 en una consulta y 52.30% de ellas hacen una segunda consulta o más, el 41.80% realiza Papanicolaou, el 3.30% laboratorio, el 41.30% Profilaxis Detal y el 31.30% Curación dental.

k) Determinación de la satisfacción por el uso de los servicios

- Las clientas que han tenido un bajo uso de los servicios de salud en el producto de vida sana el 13 % de ellas no ha quedado nada satisfechas, 5% No totalmente satisfechas, 66% han quedado satisfechas y 16% de ellas han quedado muy satisfechas.
- Las clientas que han tenido un mediano uso de los servicios de salud en el producto de vida sana el 12 % de ellas no ha quedado nada satisfechas,

8% no totalmente satisfechas, 54% han quedado satisfechas y 26% de ellas han quedado muy satisfechas.

- Las clientas que han tenido un alto uso de los servicios de salud en el producto de vida sana el 10 % de ellas no ha quedado nada satisfechas, 5% No totalmente satisfechas, 56% han quedado satisfechas y 29% de ellas han quedado muy satisfechas.
- Del total de clientas que han usado los servicios de salud en el producto de vida sana el 12 % de ellas no ha quedado nada satisfechas, 6% No totalmente satisfechas, 59% han quedado satisfechas y 24 de ellas han quedado muy satisfechas.

l) Motivos de compra del producto Vida sana

- El 35.4% expresó que el precio era bueno, el 32,7 expresó que lo compraba por la buena atención, el 26,5% se refería les gustaba porque los servicios estaban en un solo lugar, el 16,8% les gustaba la accesibilidad, el 15% lo relacionaba como un seguro utilizable, el 14.2 se refería a la atención rápida, el 10.6% les gusta los descuentos de las especialidades y 11.5 otras similares.

m) Percepción del Gasto de la Clienta por adquisición de servicio de Vida Sana en Promujer Nicaragua,

- El 15 % de clientas que adquirió el servicio de Vida sana considera que en el precio gastó más de lo normal.
- El 10 % de clientas que adquirió el servicio de Vida sana considera que en el precio no le ayudó a gastar menos.
- El 52 % de clientas que adquirió el servicio de Vida sana considera que en el precio gastó menos de lo que recibe.
- El 23 % de clientas que adquirió el servicio de Vida sana es considerable ello que gaste de menos por el servicio.

n) Percepción de la calidad del producto Vida Sana de Promujer Nicaragua en relación a la competencia.

- El 1% de los usuarios de vida sana considera que la calidad de producto es peor que el de la competencia en los servicios de salud.
- El 12% de los usuarios de vida sana considera que la calidad de producto es la misma que la competencia en los servicios de salud.
- El 59% de los usuarios de vida sana considera que la calidad de producto es mejor que la competencia en los servicios de salud.
- El 23% de los usuarios de vida sana considera que la calidad de producto es mucho mejor que la competencia en los servicios de salud.

o) Características expresadas por el Producto Vida Sana de Promujer Nicaragua

- Las características apreciadas en el servicio de vida sana expresan las el 32% de las clientas es por los servicios que ofrece, el 21% de clientas por los servicios odontológicos, el 17% por dar cobertura a mi familia, el 19% se refiere a instalaciones buenas que tiene Promujer y el 10% refiere acceso a especialidades.

p) Aspectos de mejora según las clientas de Vida Sana de Promujer Nicaragua

- Los aspectos relacionados a las mejoras del servicio refleja que un 40% expresa tiempo largo de espera, 12% problemas de coordinaciones con odontólogos aliados, 16% la asistencia de los proveedores cuando las clientas lleguen, 16% las expectativas del producto eran mayores, el 8% perdió la cuponera y no la pudieron usar y el 8% no pudieron adquirir otro contrato para sus familiares.

8.1.3 RESULTADO DE SERVICIO CHEQUEO BASICO

a. Datos de Edades

- Las clientas usuarias de los servicios por demanda entre 18 a 25 años representan un 9%% en relación a el universo total que representa un 15%.
- Las clientas usuarias de los servicios por demanda entre 26 a 33 años representan un 38% en relación al universo total que representa un 35%.
- Las clientas usuarias de los servicios por demanda entre 34 a 44 años representan un 27% en relación al universo total que representa un 29%.
- Las clientas usuarias de los servicios por demanda mayor de 45 años representan un 26% en relación al universo total que representa un 21%

b. Promedio de personas dependientes

- El promedio de personas dependientes por es de 4 personas.

c. Estructura de personas dependientes

- Personas dependientes entre 0 a 25 años es de 58%.
- Personas dependientes entre 26 a 33 años es de 22%.
- Personas dependientes entre 34 a 45 años es de 18%.
- Personas dependientes más de 45 años es de 2%.

d. Fuentes de conocimiento del servicio

- El 90% se enteró a través de la Asesora de Servicios Integrales.
- El 1% se enteró mediante publicidad (Volantes, pancartas, rótulos, banner, etc.)
- El 1% especifica que se enteró de los conocimientos mediante la radio local.
- El 6 % manifiesta haberse enterado mediante socias de su Asociación Comunal.

- Otras fuentes reflejan un 2% de las clientas.

e) . Clientas por ciclos de Créditos

- Las clientas usuarias de los servicios por demanda que están los ciclos de 1 a 2 representan un 42% en relación al universo total que representa un 43%.
- Las clientas usuarias de los servicios por demanda que están los ciclos de 3 a 5 representan un 40% en relación al universo total que representa un 42%.
- Las clientas usuarias de los servicios por demanda que están en ciclos de más de 6 representa un 18% en relación al universo total que representa un 15%.

g) Promedio de personas dependientes

- El promedio de personas dependientes por es de 4 personas.

h) Grado de Satisfacción del Servicio de Chequeo Básico

- Del total de clientas que han usado los servicios de Chequeo el 3 % de ellas no ha quedado nada satisfechas, 5% No totalmente satisfechas, 60% han quedado satisfechas y 32 de ellas han quedado muy satisfechas.

i) Utilidad y derivaciones de Chequeo básico

- Del total de clientas usuarias del chequeo básico el 90% expresa sentir que el servicio le ha servido para el cuidado de su salud, el 45 expresa que han sido derivadas, pero sólo el 37 han pasado consulta y se han puesto en tratamiento.

8.1.4 RESULTADO DE LA ENTREVISTA DE ALIADOS

8.1.4.1 Generalidades

El ambicioso propósito de Pro Mujer, en su eje de intervención en salud, como es el de promover, llevar y facilitar el acceso a los servicios de salud, a la mayor cantidad de clientas, incluido su núcleo familiar, implica muchos retos, uno de ellos es lograr el establecimiento de alianzas con diferentes profesionales de la salud, que se identifiquen con la misión de la Organización.

Hasta la fecha puede decirse que este reto se ha logrado en cada uno de los departamentos donde el servicio de salud Vida Sana se ha implementado y que la población se ha beneficiado al tener la posibilidad de una atención médica especializada a un precio más accesible a su condición económica.

Durante el año 2014, el servicio de salud VIDA SANA fue extendido al departamento de Managua, por eso las alianzas con las diferentes especialidades para garantizar los servicios ofertados, formaron parte de esta extensión.

Cabe destacar que en León, además de contar con los aliados del 2012, se sumaron nuevos aliados, donde varios de ellos solicitaron esta alianza por iniciativa propia, lo que es un reflejo del conocimiento e impacto que la población percibe de la labor que Pro Mujer está realizando en el campo de la salud.

Otro aspecto importante a señalar es que el establecimiento de alianzas ha cruzado la frontera de las cabeceras departamentales donde Pro Mujer tiene sus puntos de servicio y ya ha logrado entablar relaciones a nivel de algunos municipios como Jinotepe, Somotillo, Malpaisillo y Nagarote, lo que ha venido a facilitar el acceso geográfico y económico a la atención en salud de clientas y su familia.

El objeto de la entrevista es conocer la valoración y satisfacción que hasta este momento, se tiene de los diferentes aliados de Pro Mujer. Cabe señalar que aunque se posee un total de 54 aliados en los 3 departamentos donde existe el servicio Vida Sana, sólo se tomaron en cuenta 38, por ser los que tienen mayor tiempo con esta alianza y son los que podían tener una valoración de la misma,

con el resto de aliados la relación fue establecida en los 2 últimos meses del año y aún no han tenido demanda por parte de usuarias de Pro Mujer, de los servicios que brindan.

8.1.4.2. Resultados de las encuesta para aliados

De los 38 aliados considerados en el estudio a 14 de ellos no fue posible contactarlos en el período de ejecución, realizándose un total de 24 encuestas que representa el 63% de los aliados, que se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 10

Listado de Aliados de Salud de Promujer Inc.

Localidad	No. Aliados	No. Encuestados	%
León	13	7	54
Masaya	8	5	63
Jinotepe	10	6	60
Chinandega	7	6	86
Total	38	24	63

Se valoraron 5 aspectos, obteniéndose los siguientes resultados:

a. Motivación para establecer la alianza con Pro Mujer

Los motivos expresados por los diferentes aliados se pueden resumir en:

- Poder ayudar desde su profesión y servicios brindados, atención médica especializada a la población de bajos recursos.
- Contribuir a disminuir la inequidad que existe en los servicios de salud, brindando una consulta de calidad, a un precio accesible.
- Mejorar la demanda de servicios de la clínica y mejorar la salud dental de la población.
- Conocer e identificarse con la misión de Pro Mujer
- Por ser Pro Mujer una organización seria, de prestigio, con valores, principios y un compromiso social enfocado a la mujeres.

b. Satisfacción con afluencia de usuarias

El 54% (13) de los encuestados refieren sentirse satisfechos con la afluencia de usuarias que demandan sus servicios.

Entre los aliados bajo la modalidad de convenio de cooperación, no satisfechos con la afluencia de usuarias se encuentran 4 especialistas de Jinotepe, 1 de León y 3 de Chinandega.

Entre los aliados bajo la modalidad de contrato, no satisfechos con la demanda de usuarias están el laboratorio clínico de Masaya y Chinandega, así como el odontólogo de León.

c. Dificultades en la relación médico – paciente

Únicamente 4 (17%) de los aliados encuestados refieren que la principal dificultad, es que las usuarias piensan que la consulta es gratuita y eso ha motivado que varias de ellas no paguen el servicio, lo cual ha sucedido particularmente con el pediatra en León, Masaya y Jinotepe.

d. Causas de las dificultades presentadas en la atención a las usuarias.

Los 19 aliados que dieron respuesta a este aspecto coinciden en que la principal causa es el desconocimiento y poca comprensión que tiene la usuaria, de cómo es el uso de los cupones con cada uno de los aliados.

e. Sugerencias para mejorar la relación de la alianza

Todos los encuestados recomiendan que se brinde a las usuarias la información adecuada y necesaria de cómo funcionan las alianzas, según los convenios establecidos (derechos, uso de cupones, precios, horarios, cita previa, etc.).

Invitar a los aliados a impartir charlas a las asesoras de crédito y a las promotoras de salud sobre los servicios que brindan y su importancia.

Promocionar de forma más activa las alianzas establecidas con Pro Mujer entre las usuarias para que la demanda de los servicios sea mayor.

8.1.5 CRONOMETRAJE DE PROCESO DE VENTAS DE SERVICIOS DE SALUD PROMUJER NICARAGUA

Los resultados encontrados en el cronometraje del proceso de venta fueron los siguientes:

a) Proceso de Venta

El proceso de venta se cronometra en 2 horas y 55 minutos distribuidas de la manera siguiente:

- Preparación de la asesora de servicios integrales el tiempo estimado en la preparación de las asesora se cronometró de acuerdo a lo estipulado que es de 2 horas promedio al mes.
- Sensibilización y venta de servicios integrales este es un proceso que se cronometró en las Asociaciones comunales y arroja media en la reunión de pago de clientas en territorio.
- Levantado de lista de servicios de salud se contabiliza en 10 minutos en la reunión de pago
- Entrega de lista de servicios de salud se cronometra un promedio de 5 minutos en las Instalaciones PM
- Recepción y distribución la lista de salud se cronometra 10 minutos responsables de Asesoras.

b) Proceso de Entrega de servicios

El proceso de entrega de servicios de salud en Promujer Nicaragua se cronometra en 2 horas y 10 minutos distribuidas de la manera siguiente:

- Dirección de Clientas a Pagar en caja Banpro se realiza en un promedio de cuarenta y cinco minutos por clienta.
- La recepción de Minuta a las Clientas Admisionista de Salud Clínica de Promujer se contabiliza en promedio 10 minutos.

- La preparación y entrega de expediente, se contabiliza en 15 minutos promedio
- El llenado de hoja clínica del paciente realizado por la enfermera se promedia en 10 minutos
- Toma signos vitales del paciente realizado por la enfermera se promedia 5 minutos.
- Entrega de servicios a clientes se promedia 30 minutos de espera para pasar consulta
- Se promedia 15 minutos el tiempo de la consulta.

IX. ANALISIS DE DATOS

En la presente tesis se hace un análisis de la estrategia de negocios que presenta actualmente Promujer a través del Modelo Canvas, para encontrar los aciertos de esta empresa y en qué debe mejorar.

El modelo Canvas está descrito en nueve bloques que se analizan con los datos de Promujer Nicaragua. Éstos muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer mejorar sus ingresos. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. En tal sentido, el modelo de negocios es el plano para una estrategia a implementar por medio de las estructuras de Promujer Nicaragua, sus procesos y sistemas.

9.1. Sectores de Clientes

a) Segmentos de Mercado

En Promujer se ha venido trabajando en un nicho de mercado. Nicho de mercado de mujeres de 18 a 35 años, sin embargo se encuentra la siguiente situación:

- No se había realizado un estudio de segmentación con anterioridad a 2014 que permitiera determinar bien el grupo meta.
- Referido a lo anterior, los servicios que se brindan están dirigidos por igual a todas las clientas independientemente de su segmentación y antigüedad.
- La estrategia de acercamiento con cada segmento de clientas es la misma

Lo antepuesto refleja un problema, ya que la visión de Promujer que sólo atendía mujeres pobres se cae con el estudio de segmentación realizado por las consideraciones siguientes:

- Las mujeres más pobres y muy estables determinadas como clientas socias valoran más los servicios que brinda Promujer, debido que invierten su dinero en sus negocios y son clientas preocupadas por su familia y por su salud.

- Las clientas denominadas en el estudio como “Expertas” un poco menos estables en el organismo son clientas que trabajan con otras instituciones, sin embargo ellas también aprecian los servicios que brinda Promujer Nicaragua y, se preocupan mucho por su familia y su salud.
- La clientas casuales son muy inestables en la asociación, su grado de exigencia en los servicios es mayor, son clientas de mediano ingreso y como todas, buscan el bienestar de su familia.
- Según los resultados de la encuesta respecto a los indicadores demográficos entre los tres servicios que son Servicio Por demanda, Vida Sana y Chequeo básico, son bastante similares en la edad promedio de los tres servicios que es de 40 años. En vista que la edad del universo es de 38 años, cuyo resultado muestra que las clientas son relativamente jóvenes.
- De la misma manera, las encuestas presentan la concentración de las clientas en los tres servicios del 1 al 5 ciclo representando un 80% en servicio por demanda, 79 % de Vida Sana y 81% del total de clientas de chequeo básico, con un universo del 85%.
- Las clientas dijeron que en servicios por demanda tienen una antigüedad promedio de 4.7 años de trabajar con Promujer.

En tal sentido, se puede aseverar que Promujer hasta el momento no cuenta con una estrategia dirigida a cada uno de sus segmentos.

b) Plataformas (o mercados) multi-laterales

El mercado de clientas para el componente de salud de Promujer Nicaragua es un mercado cautivo dirigido especialmente a las 54 mil clientas de crédito de Promujer LLC obteniendo actualmente la cobertura siguiente:

- Tomando en cuenta los resultados de la encuesta existe un promedio de 4 dependientes por cada familia, implica que la cobertura se amplía a 216

mil familiares de clientas y gran porcentaje de estos 4 dependientes de chequeo básico y servicios por demanda son niños y adolescentes que oscila entre 58% y 60% de los dependientes.

- El potencial de mercado está sin cumplirse al 100%, puesto que para el 2015 las proyecciones de Promujer son alcanzar un 42% de cobertura de Chequeos Básicos, 19% en servicios por demanda, 12% en consulta por Pap y 8% en Glicemias del total de clientas; y en relación al Producto vida sana se planifica un 16% de cobertura. Como se observa el mercado meta tiene gran potencial para incrementar los servicios aún en más del 100% en todos los servicios sin considerar los servicios que se podrían brindar a los familiares.

9.2 Propuesta de Valor

Con el objetivo de realizar un análisis profundo en la oferta de valor, la mayor parte de interrogantes de la encuesta examinan la percepción de las clientas en cuanto a los productos, obteniendo lo siguiente:

a. Servicio Por demanda

- Los canales de venta principalmente son mediante la asesora de servicios integrales de Promujer, ya que en los resultados el 89% afirma este medio.
- A la fecha de aplicación de la encuesta, la utilización de los servicios por demanda están acordes a los planes establecidos para 2014, en vista que a la fecha se lleva una utilización del 17% de consultas, 12% de Pap, 8% de Glicemia y 4% de exudado.
- El 16% de clientas no están muy satisfechas de los servicios recibidos.
- A pesar que la percepción de las clientas sobre los servicios recibidos es alta del 93%, pero existe un 7% que mira los servicios ofrecidos igual a los de la competencia.
- Es importante destacar que dentro de las cualidades, atributos y satisfactores; la amabilidad recibió un 50% de reconocimiento, seguido de la tranquilidad con un 22% por tener un servicio que le garantiza asistencia por un año, el 10% la profesionalidad de servicios y un 8% el acceso a los servicios.

b. Vida Sana

El pago en efectivo del modelo no significativo es de 1,2% promedio, sin embargo el pago con ahorro refleja un 50% promedio y el de ahorro 49%, estos porcentajes significan que se puede trabajar en mejorar los mecanismos de pago de los servicios de salud.

Importante recalcar que el 24% de clientas que adquirieron el servicio Vida Sana no habían hecho uso del paquete a la fecha de la encuesta y el 14%, solo había hecho el uso de un servicio, lo que significa un 38% de clientas. Este aspecto no

es bueno si se quiere que las clientas renueven el servicio de Vida Sana debe ser usado para poder percibir la calidad del servicio.

En relación al mediano uso, el 31% empleó de 2 a 3 servicios y, en alto uso igualmente un 31% recurrió de 4 a 9 servicios. Estos números son buenos, ya que en los resultados de uso de productos similares en la competencia, es menor a dos dígitos.

El uso final del servicio vida sana varía en comparación con los datos anteriores, ya que el 68% de las clientas hicieron uso de 1 consulta médica y el 48.4% usó 2 y más, el 44,6% utilizó Pap y/o laboratorio, el 45.4 profilaxis dental y el 30,3 curaciones dentales.

La relación de pago vs uso de servicios no refleja datos significativos ni relevantes porque se mantienen bastantes proporcionales a 1/3 por cada servicio.

La percepción de espera por los servicios revela que un 32% sienten que fue poca su espera, 42% sienten que esperaron para su debida atención y 26% que esperaron mucho, pues aquí hay oportunidad de mejora, ya que el retraso se debe especialmente por procesos poco eficientes en la duplicidad al enviar a clientas varia veces al banco, y en la recepción de la información de la venta de servicios que trae la asesora de servicios integrales y no se entrega eficientemente entre las demás colaboradoras que participan en el proceso de atención.

La estructura de pago por ciclo y fuentes de pago es similar entre toda la estructura y en ciclos y edades, porque entre todas mantienen porcentajes bastantes similares.

La utilización de los servicios por edades refleja en los tres servicios que ofrece Promujer un alto uso de consultas con más de 115% y en el grupo de más de 44 años se incrementa a 121%. En cuanto el uso de Pap por edades, no varía mucho tiene un promedio de 41% de clientas que se lo realizan, el uso del laboratorio no es de gran peso en la cobertura de 18 a 33 sólo 1.8% lo utilizan, y de 34 a más se incrementa a 4% promedio, las profilaxis dentales son proporcionales por edades

obteniéndose un uso del 45% de clientas y en curaciones dentales es proporcional a un 30% promedio por edades.

Del total de clientas que han usado los servicios de salud en el producto de vida sana, el 12 % de ellas no han quedado nada satisfechas, el 6% no totalmente satisfecha, el 59% han quedado satisfechas y 24% de ellas muy satisfechas.

- El 35.4% expresó que el precio era bueno, el 32,7% dijo que lo compraba por la buena atención, el 26,5% porque los servicios estaban en un solo lugar, el 16,8% les gustaba la accesibilidad, el 15% lo relacionaba como un seguro utilizable, el 14.2% refirió la atención rápida, el 10.6% gusta de los descuentos en las especialidades y 11.5% otras similares.

El 25% de clientas no está satisfecha con el precio del servicio de Vida Sana, ya que el 15 % siente que pagó más de lo requerido y el 10 que no le ayudó a gastar menos, esto está relacionado con los usos e información que contiene el servicio de Vida Sana.

La percepción de la calidad es buena, sin embargo hay un 13 % que no está satisfecha con ésta, el 1% la considera peor que la competencia y otro 1% igual que la competencia.

Las características apreciadas en el servicio de vida sana lo expresan el 32% es por los servicios que ofrece, el 21% por los servicios odontológicos, el 17% por dar cobertura a mi familia, el 19% a instalaciones buenas que tiene Promujer y el 10% refiere el acceso a especialidades.

Los aspectos relacionados a oportunidades de mejoras del servicio refleja que un 40% expresa tiempo largo de espera, 12% problemas de coordinaciones con odontólogos aliados, 16% la asistencia de los proveedores cuando ellas lleguen, 16% las expectativas del producto eran mayores, el 8% perdió la cuponera y no la pudieron usar; y el 8% no pudieron adquirir otro contrato para sus familiares.

c. Chequeo Básico

Del total de clientas que han usado los servicios de Chequeo, el 3% de ellas no ha quedado nada satisfechas, 5% no totalmente satisfechas, 60% han quedado satisfechas y 32% de ellas han quedado muy satisfechas.

Del total de clientas usuarias del chequeo básico, el 90% expresa que le ha servido para el cuidado de su salud, el 45% expresa que han sido derivada, pero sólo el 37% han pasado consulta y se han puesto en tratamiento.

9.3 Canales de Ventas

El bloque de Canales describe como Promujer Inc se comunica y alcanza sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor. En Promujer la comunicación, distribución y canales de venta son la interface con las clientas. Los canales son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente.

Los canales de venta en Promujer son los siguientes:

- Asesoras de Servicios Integrales. Las asesoras realizan labor de promoción y de ventas, debido a que se atiende en dos reuniones cada mes a las asociaciones comunales (grupo de 15 a 48 clientas), actualmente se cuenta con más de 450 Asesoras a Nivel Nacional que venden los servicios de salud en las casa de las señoras que atienden.
- Clínicas de Promujer. Actualmente se cuentan con 7 clínicas certificadas por el MINSA y están ubicadas 1 en Chinandega, 1 en León, 2 en Managua, 1 en Masaya, 1 en Estelí y 1 en Matagalpa
- Puestos de Jornadas en satélites. Son espacios en satélites Promujer equipa para dar consultas y hacer PAP, actualmente se cuentan con 1 en Chinandega Urbano, 1 en Somotillo, 1 en Maipaisillo, 1 en León urbano, 2 en Managua, 1 en Carazo y 1 en Masaya urbano, 1 en Jinotega. Estos centros se crearon con el objetivo de acercar los servicios de salud a las clientas de Promujer INC
- Jornadas en Casa de Aliados. Cada casa de clienta y de Aliados que presten las condiciones de privacidad, salubridad y de cercanía con la clienta son utilizadas cuando se realizan jornadas de salud
- Consultorios de Aliados. Se utilizan cuando las clientas que pasan consulta son derivadas con especialistas aliados.

Es indiscutible que todos los canales de venta están entrelazados y tiene un fin común: el vender y brindar los servicios de salud, sin embargo existen

problemas que se reflejan en la encuesta de aliados, que en muchas ocasiones las asesoras no transmiten bien las políticas del servicio, por otro lado en las encuestas se detecta que el 24% no había utilizado los servicios de vida sana. En el mismo orden, el 26% se queja de la tardanza de los servicios que por lo general se ofertan en las clínicas y puestos, además de problemas en los procesos de venta y de entrega de servicios.

En el cronometraje de los servicios se determina que para la venta de servicios la asesora invierte 2 horas con 55 minutos y que en el proceso de entrega de servicios de salud, la clienta pasa un proceso de 2 horas 10 minutos en las clínicas de Promujer con los resultados de este cronometraje se pudo ubicar algunas fallas entre las más relevantes están:

- Los procesos se hacen manuales a pesar de tener computadoras modernas para realizarlos.
- Los soportes que se realizan no siempre se hacen y no los firman las clientas
- La entrega de lista no se realiza a todo el personal y esto atrasa el proceso de entrega de servicios, ya que en muchos casos es espontáneo.
- Se manda a las clientas de una a una a caja a pagar los servicios, lo que es engorroso y dilatado y a la clienta no le gusta.

Análisis de los componentes de la fuerza de venta

			Percepción del Servicio	Como evaluamos la propuesta de valor?	Compra	Entrega	Post Venta
Propio	Directo	Asesoras de venta	Cada estructura se define una meta de venta en POA	Existe un sistema de buzones de quejas y sugerencia de las clientas y se receptan en clínicas y en el campo. Además se practican grupos focales y encuestas	La compra la realizan cajas de Banpro en Promujer cuando llegan voluntariamente o en el momento que hacen gestiones en el centro focal como pagos o reciben desembolsos de crédito	Los servicios los reciben en campo en Asociaciones comunales o se acercan en las clínicas o puestos de salud además de jornadas	En caso de lesiones mayores se derivan a aliados o MINSA
		Clínicas					
		Puestos de Jornadas					
	Casa de Aliados						
Asociado	Indirecto	Clínicas de Aliados	Por información que da Promujer de sus aliados	Se hacen estudios semestrales	Directamente se paga al aliado	Cuando se derivan las clientas	Clientas reciben tratamiento

9.4 Relaciones con los clientes

La relación que realiza el área de salud con sus clientas es mediante las clientas que se les oferta crédito en Promujer LLC, por eso hay una relación de Asistencia Personal y Dedicada, ya que esta relación envuelve dedicar un representante que es la asesora de servicios integrales a un grupo de clientas de manera específica. Representa el más profundo e íntimo tipo de relación y normalmente se desarrolla en un periodo largo de tiempo, a como se obtuvo en las encuestas de servicio, la relación con las clientas es de 4,7 años de antigüedad.

El vínculo que tiene la asesora con las clientas de crédito es aprovechado por Promujer INC, para capacitar a la asesora en temas de desarrollo para que sensibilice a las clientas y pueda promover la venta de los servicios de salud. Estas capacitaciones como se verificó en el cronometraje se desarrollan en dos horas por temas que se preparan a las asesoras, un vez capacitada ella reproduce los conocimientos en temas de salud a las clientas y ahí mismo levanta la lista de las que requieren los servicios de salud. Esta labor es apoyada por una clienta que es electa como Promotora de salud en cada asociación comunal.

La relación con la clienta en territorio es costosa y es compartida por la empresa de crédito, empresa de capacitación y empresa de salud.

El costo obedece a que a las asesoras se les asigna una moto y su equipo para que se puedan trasladar a las comunidades donde viven las clientas, además de los viáticos de alimentación y uniformes.

Las clientas con mayor antigüedad ya dominan la metodología de los servicios, sin embargo, debido a que años anteriores no se había realizado un estudio de segmentación como el que se realizó actualmente en Promujer INC, no se cuenta con una oferta de productos que acompañe a la clienta en el pasar por Promujer ya que a todas se les vende y son atendidas de manera igual.

9.5 Fuentes de Ingreso.

Como expresó en el marco teórico, actualmente el 57% de los ingresos corresponden a los de los servicios y el resto de ingresos es subvencionados por organizamos internacionales

Cuadro N° 12

Estructura de Ingresos según los distintos servicios de salud de Promujer
Nicaragua

	Córdobas	Dólares
INGRESOS OPERACIONALES DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		
Ingresos Afiliación Paquete de Salud	6124203.38	236008.97
Ingresos Por Servicios a Demanda	2402532.11	93010.74
Ingresos con Parte Relacionada (Tamizajes)	721041.91	27914.26
	9247777.40	356933.96

Como se ve en el cuadro anterior según el Estado de Resultado proyectado para el 2014 el Paquete de Vida Sana representa el 66% de los ingresos, el 26% representa los servicios por demanda y 18% el Chequeo Básico. De lo anterior expuesto, se deduce que el servicio de Vida Sana es el producto estrella para la sostenibilidad de Promujer INC.

9.6. Recursos Claves

En la actualidad Promujer cuenta con los recursos siguientes:

- La empresa de salud cuenta con recursos patrimoniales de 8.6 millones de dólares.
- Cuenta con activos valorados en 306 mil dólares distribuidos en sus 7 clínicas y 10 puestos de salud para jornadas equipadas, según normativas MINSA para brindar sus servicios,
- Cuenta con 1 Gerente, 1 Coordinadora de Salud, 9 Médicas, 11 Enfermeras, 5 Admisionistas, algo que es de suma importancia es que en las encuestas el 32 de intenciones de compra refiere que lo hace por el trato amable de las colaboradoras de salud.
- Se cuenta con una red de venta de 420 asesoras de servicios integrales que realizan la venta de los servicios de salud.
- El soporte recae en el servicios de operaciones que actúan como outsourcing

9.7 Actividades Claves

Existen actividades que se han realizado y se expresan en el Marco Teórico entre las cuales están:

- Se trabajó fuerte para certificar las clínicas ante el ente regulador que es el MINSA
- Diseño de un Producto Vida Sana altamente aceptado y con márgenes que de un más de un 30% según la estructura de costos, que permitirán en escala alcanzar la sostenibilidad del área.
- Se ha realizado la masificación del Producto Vida sana en las sucursales del pacífico.
- Se cuenta con personal calificado y con amplia reserva de productividad para la producción en escala.
- Se establecieron convenios con especialistas de distintas disciplinas y empresas médicas para ampliar la oferta de valor.
- Se ha capacitado al personal en Normativas MINSA y en Calidad Total con auspicio de USAID.
- La infraestructura y mecanismos de atención permite una amplia cobertura en los territorios donde se atiende

Hay actividades claves que se visualizan para la propuesta de valor, pero se carece de:

- Un diseño de un producto de crédito de salud que permita a las clientas acceso a los servicios que requieren en mayor escala.
- Una definición en la oferta de valor de acuerdo a los ciclos que tienen las clientas y que en la encuesta de Vida Sana el 41% que usa los servicios son del 3 al 5 ciclo y el 21% son clientas de 6 a más ciclos, esto alerta a contar con una oferta diferenciada.

- El proceso de Venta y el proceso de entrega de los servicios tienen serias insuficiencias según resultados del cronometraje, donde el proceso lleva 5 horas con 15 minutos está fuera de mercado.

9.8 Sociedades Claves

En Promujer se distinguen tres tipos diferentes de aliados:

- Alianzas estratégicas entre empresas de salud no competidoras de servicios ópticos y bufete de aliados para atender los casos de violencia intrafamiliar.
- Alianzas estratégicas con personas naturales o sea especialistas de salud en pediatría, ginecología, optometría, ortopedistas, radiología, psicología, entre otros.
- Relaciones con empresas de comprador suplidor para asegurar disponibilidad de materiales.

El objetivo actual de Promujer de contar con esta red de aliados está diseñado para optimizar la disponibilidad de recursos y actividades, por ende se amplía la oferta de valor. Es ilógico para una empresa de salud poseer todos los recursos o realizar cada actividad por sí misma. La asociación permite la optimización y la economía de escala se forma usualmente para reducir costos y frecuentemente involucran subcontratación o compartir infraestructura

Un factor que mantiene satisfechos a los aliados es que el flujo de pacientes sea suficiente para llenar la capacidad instalada y que las clientas estén enteradas de los procesos de los servicios que brindan.

En tal sentido en Promujer Nicaragua se requiere mejorar lo siguiente:

- Realizar estrategia de incorporación a más aliados en las actividades de relaciones de personal y venta de servicios a otros aliados
- Dar seguimiento a la calidad de servicios de aliados

9.9 Estructura de Costos

La estructura de costos actualmente en Promujer es la siguiente:

Cuadro N° 13

Costos directos en indirectos de los servicios de salud 2014

COSTOS DIRECTOS/VARIABLES POR PRESTACION DEL SERVICIO		
Costos por Servicios de Tamizajes	-234226.608	-9064.284
Costos por Servicios Paquete Salud	-804938.388	-31081.488
Costos por Servicios a Demanda	-259772.112	-10086.936
	<u>-1298937.108</u>	<u>-50232.708</u>
COSTOS INDIRECTOS POR PRESTACION DEL SERVICIO		
	-6759832.308	-261153.9
<hr/>		
Resultado Bruto de Operación	1189007.988	45547.356
Gastos de Administración		
Sueldos	-1051476.588	-40589.268
Consultor	-86662.416	-3368.808
Seguros de Salud, Beneficios Sociales	-843126.984	-32589.432
Viajes y Viáticos	-89854.536	-3450.708
Desarrollo Profesional	-127718.976	-4888.596
Teléfono, Luz, Agua y Comunicaciones	-120217.62	-4663.848
Gastos de Oficina	-1452844.764	-56030.256
Alquileres		
Imprenta	-490846.2	-19013.292
Transporte, Registros y Seguros	-34855.968	-1356.336
Depreciación	-295611.9	-11408.988
Varios	-198028.908	-7653.492
	<u>-4791244.86</u>	<u>-185013.024</u>
Gastos Con Parte Relacionada	-5278059.684	-203857.608
	<u>-10069304.54</u>	<u>-388870.632</u>

Como se aprecian los costos directos representan un 12.92% del servicio, los costos indirectos representan un 67.16% dentro de los gastos de administración, los salarios (10%) y los servicios básicos (14%) son los que tienen mayor peso, en este sentido si se amplía la escala se pueden diferir los costos y bajar el porcentaje.

XI. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis económico de Promujer Inc. de Nicaragua con el método Canvas pudimos detectar que el mercado las clientas son atendidas de manera uniforme sin segmentación de las mismas o sea no se atienden de acuerdo a las necesidades de los tres segmentos derivados del estudio de segmentación recién realizado por Promujer Inc.

La oferta de valor en el método Canvas es uno de los aspectos más relevantes dentro del análisis que se presenta actualmente, esta tiene bastante aceptación sin embargo se detectaron oportunidades de mejora en ampliación y ajuste de los servicios de salud. En la base a los resultados los clientes niños y adolescentes representan una gran oportunidad de mercado no explotado ya que representan un 60% de dependientes de clientas los cuales suman más de 100 mil posibles usuarios.

Hemos analizado con Canvas que Promujer Inc. tiene canales de venta novedosos y que cubren la cobertura del territorio que se atiende, sin embargo se detectaron oportunidades de mejora debido que los mensajes de venta no están llegando claros a las clientas lo cual las perjudica con crear falsas expectativas.

En el punto que aborda la relación con la clienta pudimos analizar con el método Canvas que Promujer no cuenta con una relación a largo plazo con las clientas, los servicios son los mismos si es nueva o antigua, no habiendo una política de graduación de clientas.

En el acápite de los ingresos de Promujer Inc. Se derivan en la venta de servicios y las donaciones de las ONG's, un aspecto relevante de las encuestas se visualizó que las clientas utilizan sus ahorro y mediante crédito para la compra de los servicios de salud sin embargo Promujer no ha capitalizado esta práctica.

.

En relación con el análisis de los recursos claves con Canvas determinamos que Promujer cuenta con una gran red de clínicas e infraestructura para poder dar consulta en el territorio que no está saturada con la demanda de clientas.

Existe inconformidad de clientas y de aliados ya que las asesoras de servicios integrales no le dan bien el mensaje a las clientas y muchas carecen de estrategias para realizarlo lo cual hace que las clientas y aliados se quejen. De igual manera los aliados solo son utilizados para que atiendan las clientas derivadas y no hay actividades para integrarlos en Promujer Inc.

Los gastos de la Promujer Inc. son razonables de acuerdo a los servicios que brinda sin embargo hay oportunidades de mejora en rubros como los servicios básicos.

XII RECOMENDACIONES

1 Sectores de Clientes.

- Elaborar una oferta de servicios de salud por Clientas Socias, Clientas Expertas y Clientas Casuales, considerando la antigüedad según los ciclos que haya realizado en Promujer Nicaragua, para esto se deberá ajustar los productos actuales.

2. Oferta de Valor

- Para la oferta de valor se debe a lo inmediato, aprovechando la plataforma crediticia de Promujer LLC, desarrollar el producto de crédito para salud y con esto las clientas accedan a un servicio más completo en odontología, cuando tengan que realizarse operaciones de emergencia, enfermedades de los hijos, tratamiento ginecológico, entre otros tantos.

- Mejorar los procesos de ventas y de entrega de servicios cuando se entregue el listado de los mismos la Responsable de Servicios Integrales, que recepciona los listados inmediatamente los transcriba en máquina pública, a la que tiene acceso la encargada de atención al cliente y puede visualizar y orientar a la clienta. Por otra parte, la encargada de desembolso que dirige las clientas a pagar mandaría de una vez a desembolso y la clienta no tendría que hacer fila para los servicios de salud sino que al retiro de los desembolsos se pagan el listado de servicios de salud al mismo tiempo y luego se deducen del crédito. Por último, el equipo de salud se prepara con su personal para recibir con anticipación a las clientas. Esta propuesta mejorará el proceso en 10 minutos la entrega de los listados y en 45 minutos la fila de la clienta que hace de forma independiente. Dicho proceso de atención se reduce un 35%, lo cual mejorará sustancialmente la satisfacción de las clientas.

- Negociar con INISER el seguro de tratamiento por resultados positivos del PAP para agregarlo a la oferta de servicio, esto garantizará que la clienta pueda disponer de un dinero para hacer frente al tratamiento.

- Mejorar la oferta de valor al desarrollar productos dirigidos a niños y adolescentes, lo que atendería una necesidad sentida de las clientas; ya en la mayoría de los casos son jefas de familia y en la medida que Promujer libere de la carga a estas clientas, de esta manera aumentará la fidelización de ellas.
- Ligar los ahorros de las clientas con paquetes de servicios de salud que los pueda utilizar en caso de esas necesidades.

3. Para Canales de Ventas

- Se debe realizar una clasificación de asesoras de venta de acuerdo a una evaluación y desarrollar planes de estudio para impartir capacitaciones y dar acompañamiento en el proceso de ventas auxiliadas con material que promocióne los servicios de salud.

4. Para las Relaciones con las Clientas

- Se debe un diseñar un proceso de graduación de clientas en base a la antigüedad de utilización de los servicios de salud, para que a medida que incrementa su antigüedad tenga precios preferenciales y servicios adicionales que reconozcan el cuidado de su salud.

5. Para mejorar Fuentes de Ingresos

- El servicio de Vida sana se venda como un seguro y que se adicione a la venta de los créditos y se venda por ciclos. Esto abaratará los costos, ya que la clienta pagaría alrededor de 11 dólares por ciclo y podrá disponer de los servicios que brinda el paquete de Vida Sana. Así se reducirá el tiempo de venta de la asesora de servicios integrados a cero y esta podrá invertir su tiempo en la mejora metodológica crediticia, al mismo tiempo automáticamente los servicios de salud pasarían a ser auto sostenible en su mismo componente.

6. Para Recursos Claves

- Se pueden ofertar los servicios de especialidades en las instalaciones de salud de Promujer INC de los satélites, debido a que no están saturadas porque las comunidades carecen de servicios de salud especializados. Esto ampliará la cobertura de salud y mejorará la imagen institucional.

7. Actividades Claves

- Se debe realizar evaluación de todos los procesos de salud con el objetivo de hacerlos más ágiles y que estos resultados los perciban las clientas.

8. Sociedades Claves (Aliados)

- Establecer jornadas de salud en conjunto con aliados en los territorios donde las clientas requieran de los mismos, acompañados de financiamiento de dichos servicios o con utilización de ahorros de las clientas.

9. Recomendaciones sobre costos

- Realizar un análisis del costo de los servicios básicos y realizar un plan que permita disminuir el consumo al 50%, mediante medidas de austeridad.

XIII BIBLIOGRAFIA

- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, Metodología de la Investigación, 4ª Edición., México, Mac Graw Hill, 2007, 850 pp.
- MONTAÑEZ SANABRIA CESAR, Análisis de la Eficiencia de la Oferta de Servicios de Salud, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM, AÑO VIII, N° 22. JULIO 2003.
- Nicaragua. Constitución Política de la República de Nicaragua, Gaceta de Nicaragua N°. 94, 30 abril de 1987, pág. 57.
- Nicaragua. Ley General de salud, Gaceta No. 91, 17 de Mayo del 2002, pag.30.
- OSTELWALDER ALEXANDER, PICNEUR YVES, Generación de Modelos de Negocios, Barcelona España, Editorial DEUSTO, 2011, 282p.
- PIURA LOPEZ, JULIO. Metodología de Investigación, Un informe Integrador (7° Ed.) Managua, Nicaragua, Editorial PBS,2012, 343
- PLACERES ESPADA, Rosa, Manual para la elaboración de Trabajos de Investigación (1ra ed), México, Universidad Politécnica Hispanoamericana Mexicana, 2009, 91pp.
- TOBAR, FRANCISCO, Modelo de Gestión de Salud (1ra ed.), Buenos Aires, 2012,106pp.
- Estados Financieros, Promujer Nicaragua, Octubre 2014

Anexos

Anexo N 1.

a. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.

N°	Variable	Definición Operacional	Escala de medición	Tipo de Variable
1	Edad	Rango de Edad	a) 18-25 b) 26-33 c) 34-44 d) 45+	Continua
2	Personas dependientes	Personas menor o igual a 25 años	a) 0 a 5 años b) 6 a 12 años c) 13 a 18 años d) 19 a 25 años	Continua
3	Ciclo operacional	Número de crédito obtenidos	a) Ciclo 1-2 b) Ciclo 3-5 c) Ciclo 6+	Continua
4	Tipo de servicios		a) Consulta b) PAP c) Glicemia d) Exudado Vaginal	Nominal
5	Antigüedad en la institución	Años de trabajar con Promujer	Numérica	Continua
6	Grado de satisfacción	De mayor a menor la satisfacción de la usuaria	a) Estoy muy satisfecha b) Estoy satisfecha c) No estoy totalmente satisfecha d) No estoy satisfecha	Nominal
7	Percepción de servicio	Calificación de la clienta al servicio	a) La calidad es mucho mejor b) La calidad es mejor c) La Calidad es la misma d) La calidad es peor	Nominal

Anexo N 1.

b. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.

N°	Variable	Definición Operacional	Escala de medición	Tipo de Variable
8	Conocimiento del servicio	Clienta conoce los diferentes servicios que brinda vida sana	a) El Asesor de Crédito b) Publicidad de Promujer c) Radio d) Socia de Promujer e) Otros	Nominal
9	Percepción del costo vrs enfermedad	Percepción de clienta del costo del servicio versus lo pagado	a) Me ayudo en gran medida a gastar menor b) Me ayudo a gastar menos c) No me ayudo a gastar menos d) No me ayudo a gastar en gran medida	Nominal
10	Percepción de la calidad		a) La calidad es mucho mejor b) La calidad es mejor c) La Calidad es la misma d) La calidad es peor	Nominal
11	Factores de calidad del servicio		a) Trato/Amabilidad del personal b) Tranquilidad por haberse revisado y saber estado de salud c) Precio/Costo d) Falsa expectativa del servicio e) Accesibilidad en el momento que necesita f) Experiencia/Calidad Técnica del profesional	Nominal

Anexo N 1.

c. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.

N°	Variable	Definición Operacional	Escala de medición	Tipo de Variable
12	Percepción de la utilidad	percepción de la clientela del uso y utilidad de los diferentes servicios de salud brindados	Cualitativa	Continua
13	Renovación del servicio	Deseo de renovación de la clientela	Cualitativa	Continua
14	Destinos y direccionalidad de servicio		a) Uso General de servicios b) Para resolver un problema puntual c) Tranquilidad por saber mi estado en salud d) Chequeo y diagnóstico que no sabía antes e) Porque tiene cobertura a mi familia f) Otros	Nominal
15	Costo de Vida sana		a) 1000 b) 850 c) 600 d) 400	Continua
16	Cobertura de servicios de salud	Clientas activas por servicios de salud	Clientas por servicio por demanda	Nominal
			Clientas por servicio de salud	
			Clientas por Chequeo básico	
17	Cronometraje	Proceso de Venta	Ruta Crítica	Nominal
		Proceso Entrega de Servicio	Ruta Crítica	Nominal
18	Satisfacción de Aliados	Análisis de coincidencias de los servicios de los aliados	Opiniones de Satisfacción	Nominal
			Opiniones de Reclamos	
			Opiniones sobre propositivas	

INSTRUMENTO 1 DE RECOLECCION DE DATOS

Encuesta de Uso de Servicios de salud por Demanda en Promujer INC

.....

1. ¿En qué rango de edades Usted se sitúa?

- a) 18-25 _____
- b) 26-33 _____
- c) 34-44 _____
- d) 45+ _____

3. ¿Cuántas personas dependen de usted? _____

4. ¿Podría especificar cuántas personas a su cargo según corresponda?

- a) 0 a 5 años _____
- b) 6 a 12 años _____
- c) 13 a 18 años _____
- d) 19 a 25 años _____

5. ¿Cómo se dio cuenta de los servicios que Promujer brinda? Mediante:

- a) El Asesor de Crédito _____
- b) Publicidad de Promujer _____
- c) Radio _____
- d) Socia de Promujer _____
- e) Otros _____

6. ¿Qué tipo de servicio siguientes Usted ha recibido?

- | | Servicio |
|--------------------|----------|
| a) Consulta | _____ |
| b) PAP | _____ |
| c) Glicemia | _____ |
| d) Exudado Vaginal | _____ |

7. ¿En qué ciclo de crédito Usted se ubica?

- a) Ciclo 1-2 _____
- b) Ciclo 3-5 _____
- c) Ciclo 6+ _____

8. ¿Cuántos años tiene de trabar con los servicios de Promujer? _____

9. ¿Está satisfecha con los servicios por demanda?

- a) Estoy muy satisfecha _____
- b) Estoy satisfecha _____
- c) No estoy totalmente satisfecha _____
- d) No estoy satisfecha _____

10. ¿Cómo Usted percibe la calidad en relación a la competencia?

- a) La calidad es mucho mejor _____
- b) La calidad es mejor _____
- c) La Calidad es la misma _____
- d) La calidad es peor _____

11. Califique de 1 a 5 cada uno de los factores siguientes:

- a) Trato/Amabilidad del personal _____
- b) Tranquilidad por haberse revisado y saber estado de salud _____
- c) Precio/Costo _____
- d) Falsa expectativa del servicio _____
- e) Accesibilidad en el momento que necesita _____
- f) Experiencia/Calidad Técnica del profesional _____

Anexo N° 3

INSTRUMENTO 2 DE RECOLECCION DE DATOS

Encuesta de Uso de Servicios de Salud de Vida Sana en Promujer INC

.....

1. ¿En qué rango de edades Usted se sitúa?

- a) 18-25 _____
- b) 26-33 _____
- c) 34-44 _____
- d) 45+ _____

2. ¿Cuál es el número de personas a su cargo? _____

3. ¿Especifique el rango de personas a su cargo?

- a) 0 a 5 años _____
- b) 6 a 12 años _____
- c) 13 a 18 años _____
- d) 19 a 25 años _____

4. ¿Cuál es la modalidad de compra del Vida Sana?

- a) Ahorro _____
- b) Crédito _____
- c) Contado _____

5. ¿Especifique hace cuantos meses usted adquirió el servicio? _____

6. ¿En qué tiempo Usted inició a utilizar el paquete de Vida Sana? _____

7. ¿Qué servicios ha recibido de su paquete de Vida Sana?

- a) Consulta _____ Cuántas veces _____
- b) PAP _____
- c) Profilaxis dental _____
- d) Curaciones dental _____
- e) Exámenes de Laboratorio _____

8. *¿Cuál es el monto de su crédito? _____ ¿Está al corriente o en mora? Si al corriente _____ no en Mora _____*

9. *¿Cuántos años tiene de trabajar con Promujer? _____*

10. *¿Cuál fue el mecanismo de que se informó del servicio de vida sana?*

- a) El Asesor de Crédito _____
- b) Publicidad de Promujer _____
- c) Radio _____
- d) Socia de Promujer _____
- e) Otros _____

11. *¿Usted siente que le ayudó gastar menos en salud? Sí _____ No _____*

12. *¿Le permitió cuidar a la familia mejor? Sí _____ No _____*

13. *¿Le ayudó resolver un problema de salud puntual que surgió?
Sí _____ No _____*

14. *¿Calidad percibida en comparación a otros servicios?
Es Mejor _____ Igual _____ Peor _____*

15. *¿Satisfacción en general? Si _____ No _____*

16. *¿Está satisfecha con el servicio vida sana?*

- a) Estoy muy satisfecha _____
- b) Estoy satisfecha _____
- c) No estoy totalmente satisfecha _____
- d) No estoy satisfecha: _____

17. *¿Cómo siente que el servicio vida sana le ayudó?*

- a) Fue de gran ayuda _____
- b) Me ayudó _____
- c) No me ayudó en muchas cosas _____
- d) No me ayudó en nada _____

18. ¿Cómo percibe el costo vrs enfermedad del servicio?

- a) Me ayudo en gran medida a gastar menor _____
- b) Me ayudo a gastar menos _____
- c) No me ayudo a gastar menos _____
- d) No me ayudo a gastar en gran medida _____

19. ¿Cómo Usted percibe la calidad en relación a la competencia?

- a) Calidad es mucho mejor _____
- b) La calidad es mejor _____
- c) La Calidad es la misma _____
- d) La calidad es peor _____

20. ¿Qué factor determina en la calidad?

- a) Trato/Amabilidad del personal _____
- b) Tranquilidad por haberse revisado y saber estado de salud _____
- c) Precio/Costo _____
- d) Falsa expectativa del servicio _____
- e) Accesibilidad en el momento que necesita _____
- f) Experiencia/Calidad Técnica del profesional _____

21. ¿Para que el paquete en cuidar su salud y de la familia?

- a) Uso General de servicios _____
- b) Para resolver un problema puntual _____
- c) Tranquilidad por saber mi estado en salud _____
- d) Chequeo y diagnostico que no sabía antes _____
- e) Porque tiene cobertura a mi familia _____
- f) Otros _____

22. ¿Qué calificación de 1 a 5 le da a los factores del servicio?

- a) Trato/Amabilidad del Personal _____
- b) Experiencia/Calidad del Profesional _____
- c) Rapidez/Poca Espera _____
- d) Profundidad de Examinación/Tiempo de Atención _____
- e) Calidad de Equipo o Materiales _____

23. Usted asocia su insatisfacción con: _____

24. ¿Qué ajustes usted desearía al producto Vida Sana?

- a) Agregar más servicios _____
- b) No cambiaría nada _____
- c) Bajar el precio _____
- d) Otro _____

25. ¿Qué otros servicio le gustaría que adicionáramos en el paquete? _____

Anexo N° 4

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Encuesta de Uso de Servicios de Salud de Chequeo Básico en Promujer INC

.....

1. ¿En qué rango de edades Usted se sitúa?

- a) 18-25 _____
- b) 26-33 _____
- c) 34-44 _____
- d) 45+ _____

2. ¿Cuál es el número de personas a su cargo? _____

3. ¿Podría especificar el rango de personas a su cargo?

- a) 0 a 5 años _____
- b) 6 a 12 años _____
- c) 13 a 18 años _____
- d) 19 a 25 años _____

4. ¿Cómo se dio cuenta de los servicios que Promujer brinda? Mediante:

- a) El Asesor de Crédito _____
- b) Publicidad de Promujer _____
- c) Radio _____
- d) Socia de Promujer _____
- e) Otros _____

5. ¿En qué ciclo de crédito Usted se ubica?

- a) Ciclo 1-2 _____
- b) Ciclo 3-5 _____
- c) Ciclo 6+ _____

6. ¿Cuántos años tiene de trabajar con Promujer? _____

7. ¿Está satisfecha con el chequeo practicado?

- a) Estoy muy satisfecha _____
- b) Estoy satisfecha _____
- c) No estoy totalmente satisfecha _____
- d) No estoy satisfecha: _____

8. ¿Le ha servido el chequeo para tratarse las enfermedades con anticipación? Sí _____ No _____

9. ¿Fue Usted derivado a Consulta después del Chequeo Básico? Si _____ No _____

10. ¿Usted pasó consulta después de su derivación? Si _____ No _____

Anexos N° 5 Tablas

Resultados del Servicio de Salud por Demanda de Promujer Nicaragua

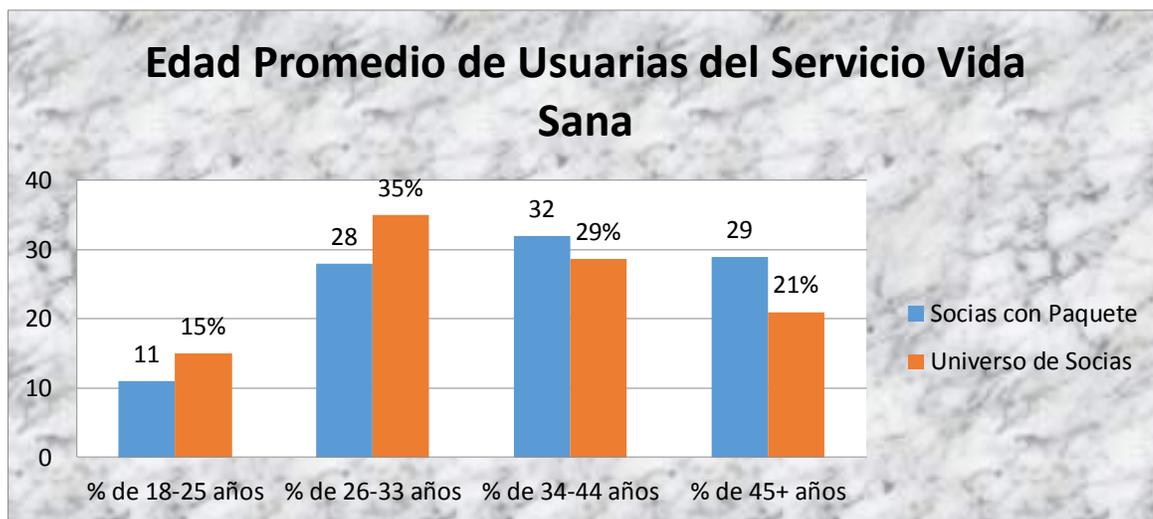
Cuadro N°5.1.

Edad Promedio de Usuaris del Servicio por Demanda en Promujer Nicaragua

Datos	Socias con Paquete	Universo de Socias
Edad promedio	40	38.8
% de 18-25 años	11.00%	5%
% de 26-33 años	28.00%	5%
% de 34-44 años	32.00%	9%
% de 45+ años	29.00%	1%

Grafico N° 5.1.

Edad Promedio de Usuaris del Servicio por Demanda Promujer Nicaragua



Cuadro N°

Promedio de Dependientes de Usuarias de Servicios por Demanda en Promujer Nicaragua

Datos	Familiares
Personas que dependen de la clienta	4

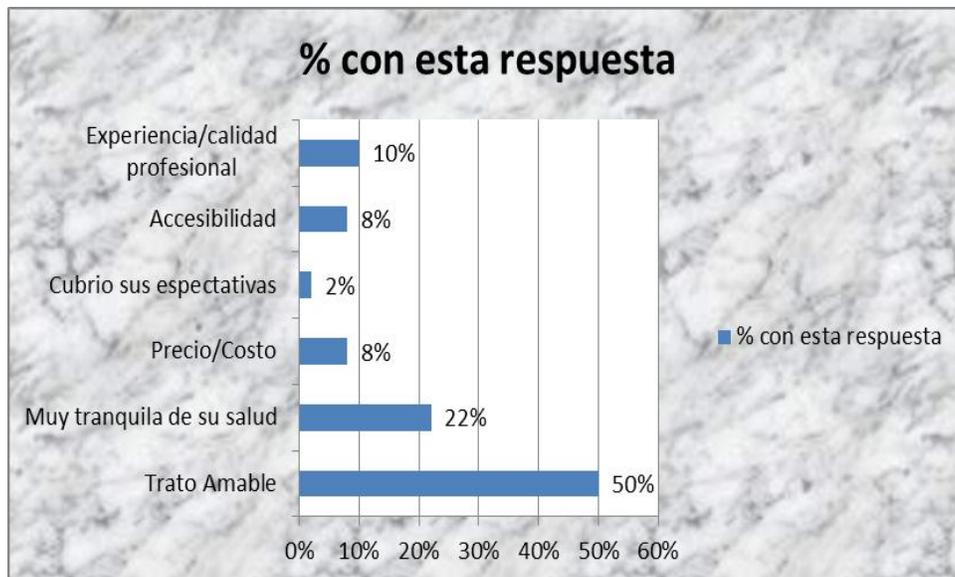
Cuadro N°

Estructura de Personas Dependientes de Clientas de Servicios por Demanda en Promujer Nicaragua

Datos	Socias con Paquete
% de 0-25 años	6 0%
% de 26-33 años	2 0%
% de 34-44 años	1 8%
% de 45+ años	2 %

Grafico N°

Estructura de Personas Dependientes de Clientas de Servicios por Demanda en Promujer Nicaragua



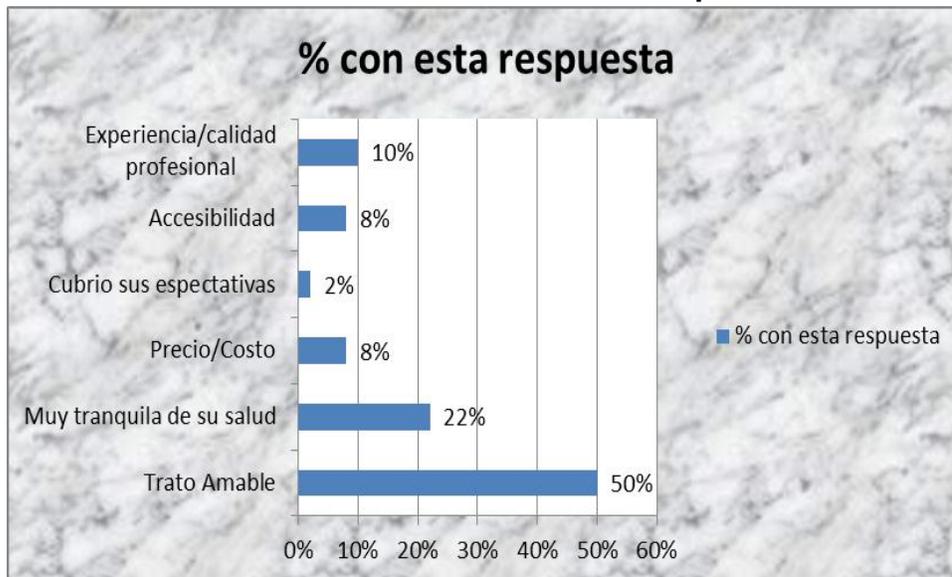
Cuadro N°

Fuente de Información de Servicios de Salud por Demanda de Promujer Nicaragua

Fuente	Socias con Paquete
Asesora	89
Publicidad	2
Radio	1
Socia	6
Otras	2%

Grafico N°

Fuente de Información de Servicios de Salud por Demanda de Promujer Nicaragua

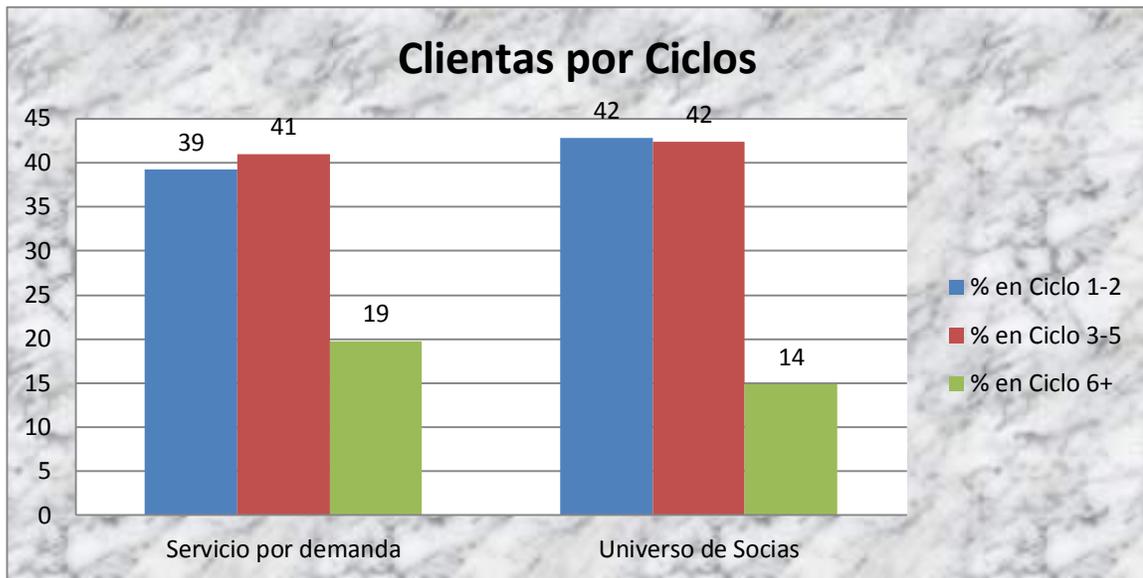


Cuadro N° 5.5

Estructura de Clientas de Servicio por Demanda por Ciclo en Promujer Nicaragua

Datos	Servicio por demanda	Universo de Socias
% en Ciclo 1-2	39.20%	42.80%
% en Ciclo 3-5	41.00%	42.40%
% en Ciclo 6+	19.80%	14.90%

Grafico N° 5.5
Estructura de Clientas de Servicio por Demanda por Ciclo en Promujer Nicaragua



Cuadro N°
Estructura de Clientas de Servicio por Demanda por Ciclo en Promujer Nicaragua

Datos	Servicio por demanda	Universo de Socias
% en Ciclo 1-2	39.20%	42.80%
% en Ciclo 3-5	41.00%	42.40%
% en Ciclo 6+	19.80%	14.90%

Grafico N°
Estructura de Clientas de Servicio por Demanda por Ciclo en Promujer Nicaragua



Cuadro N°

Promedio de años trabajado con Promujer Nicaragua

Datos	Años promedio
Personas que dependen de la clienta	4

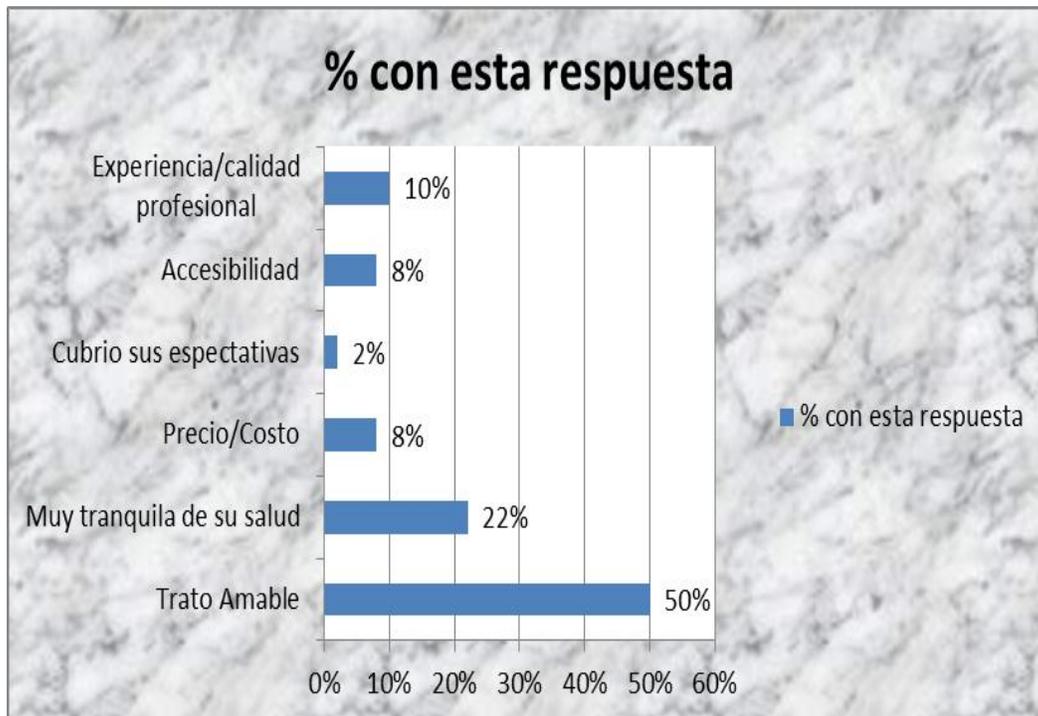
Cuadro N°

Grado de Satisfacción por los Servicios por Demanda en Promujer Nicaragua

Opiniones	% de las opiniones
No estoy nada satisfecha	7%
No estoy totalmente satisfecha	9%
Estoy satisfecha	59%
Estoy muy satisfecha	25%

Grafico N°

Grado de Satisfacción por los Servicios por Demanda en Promujer Nicaragua



Cuadro N°
Persección de la Calidad de Servicios por Demanda en Promujer Nicaragua

Opiniones	% de las opiniones
La calidad es peor	0%
La calidad es la misma	7%
La calidad es mejor	63%
La calidad es mucho mejor	30%

Grafico N°
Persección de la Calidad de Servicios por Demanda en Promujer Nicaragua



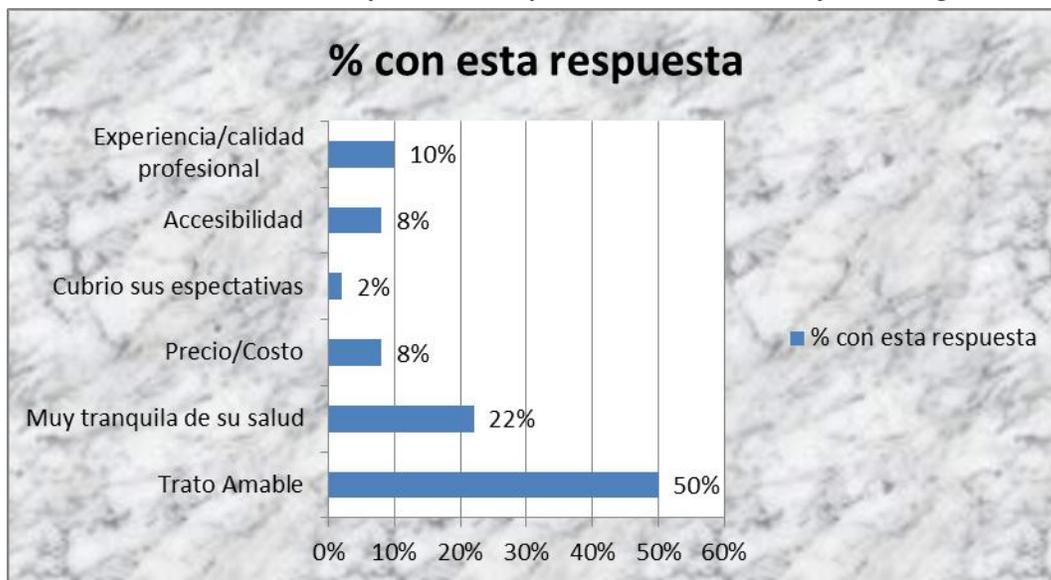
Cuadro N°

Determinantes de satisfacción por Servicios por Demanda de Promujer Nicaragua

Factor Determinante de Nivel de Satisfacción	% con esta respuesta
Trato Amable	50%
Muy tranquila de su salud	22%
Precio/Costo	8%
Cubrio sus expectativas	2%
Accesibilidad	8%
Experiencia/calidad profesional	10%

Grafico N°

Determinantes de satisfacción por Servicios por Demanda de Promujer Nicaragua



Anexos N°6 Tablas

Resultados del Servicio de Salud Vida Sana de Promujer Nicaragua

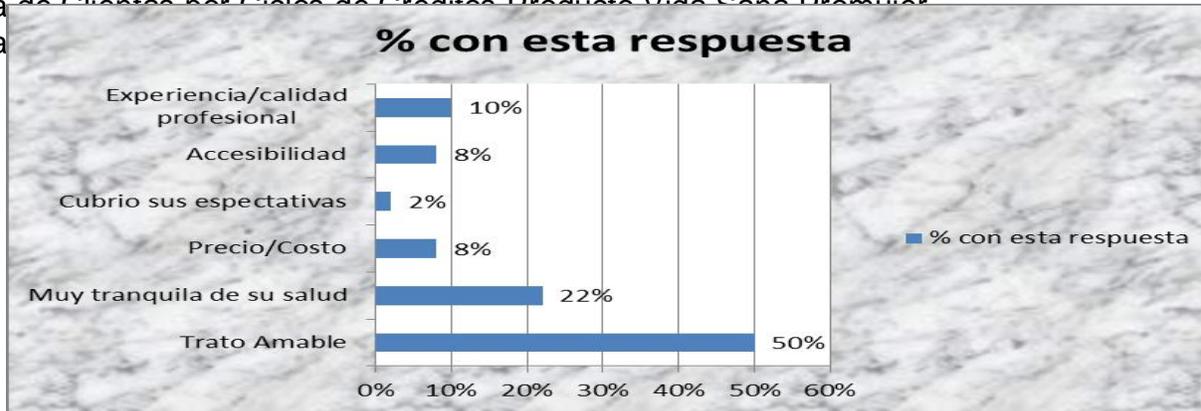
Cuadro N°

Estructura de Clientas por Ciclos de Crédito Producto Vida Sana Promujer Nicaragua

Datos	Socias con Paquete	Universo de Socias
Ciclo promedio	4	3.5
% en Ciclo 1-2	38.00%	42.80%
% en Ciclo 3-5	40.90%	42.40%
% en Ciclo 6+	21.10%	14.90%

Grafico N°

Estructura de Clientas por Ciclos de Crédito Producto Vida Sana Promujer Nicaragua



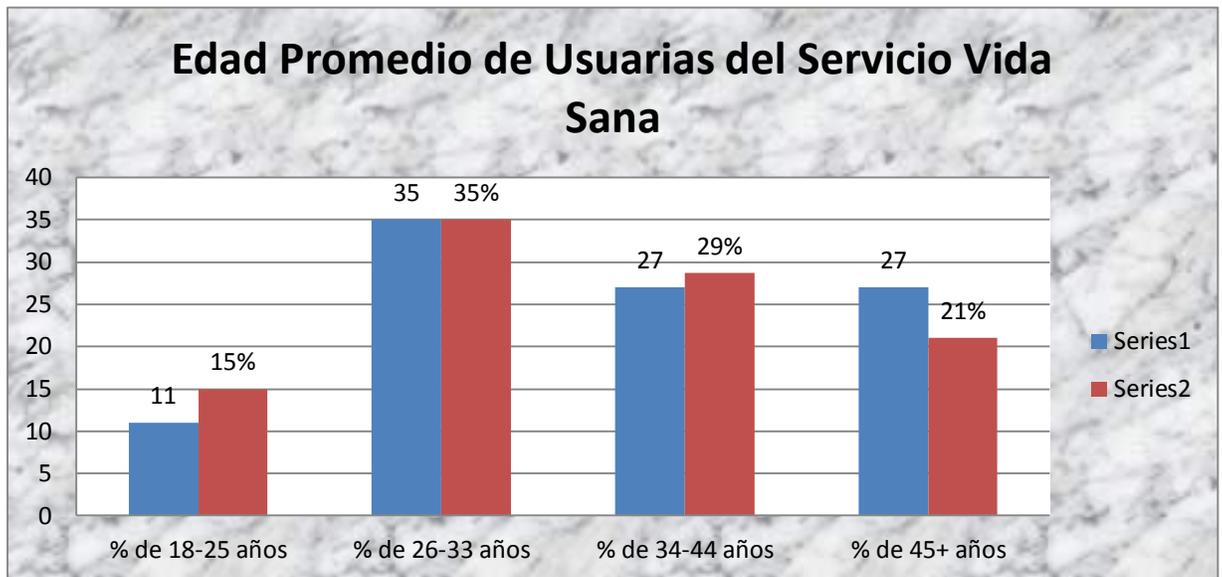
Cuadro N° 6.2

Edad Promedio de Usuarias del Servicio Vida Sana Promujer Nicaragua

Datos	Socias con Paquete	Universo de Socias
Edad Promedio	42	38
% de 18-25 años	11.00%	15%
% de 26-33 años	35.00%	35%
% de 34-44 años	27.00%	29%
% de 45+ años	27.00%	21%

Grafico N° 6.2

Edad Promedio de Usuarias del Servicio Vida Sana Promujer Nicaragua



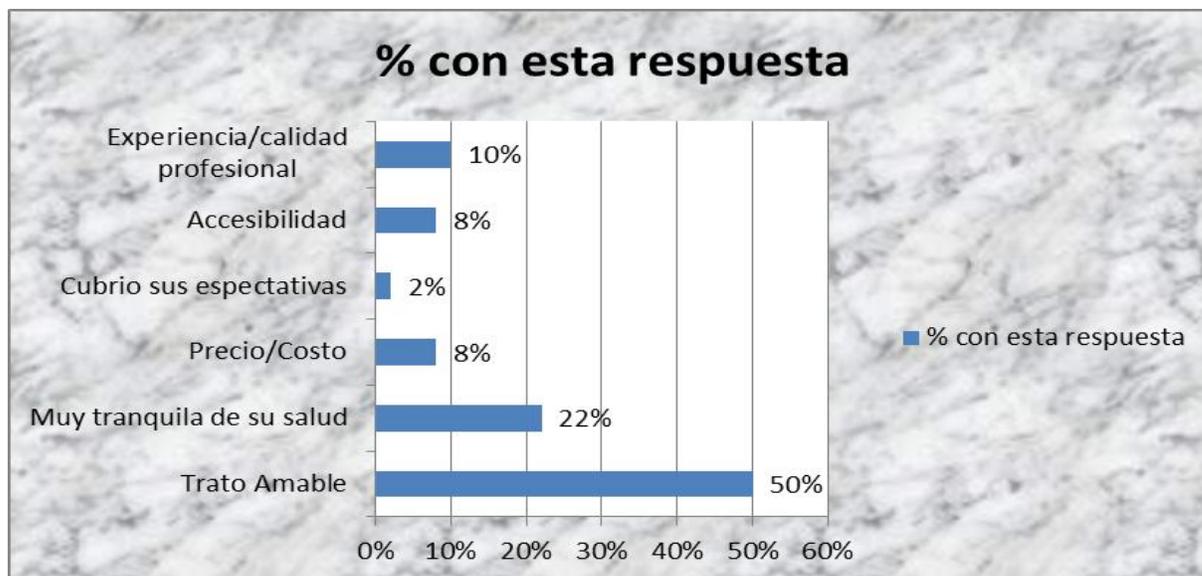
Cuadro N°

Edad Promedio de Usuarias del Servicio Vida Sana Promujer Nicaragua

Datos	Socias con Paquete	Univ erso de Socias
Edad Promedio	42	38
% de 18-25 años	11.00%	15%
% de 26-33 años	35.00%	35%
% de 34-44 años	27.00%	29%
% de 45+ años	27.00%	21%

Grafico N°

Edad Promedio de Usuarias del Servicio Vida Sana Promujer Nicaragua



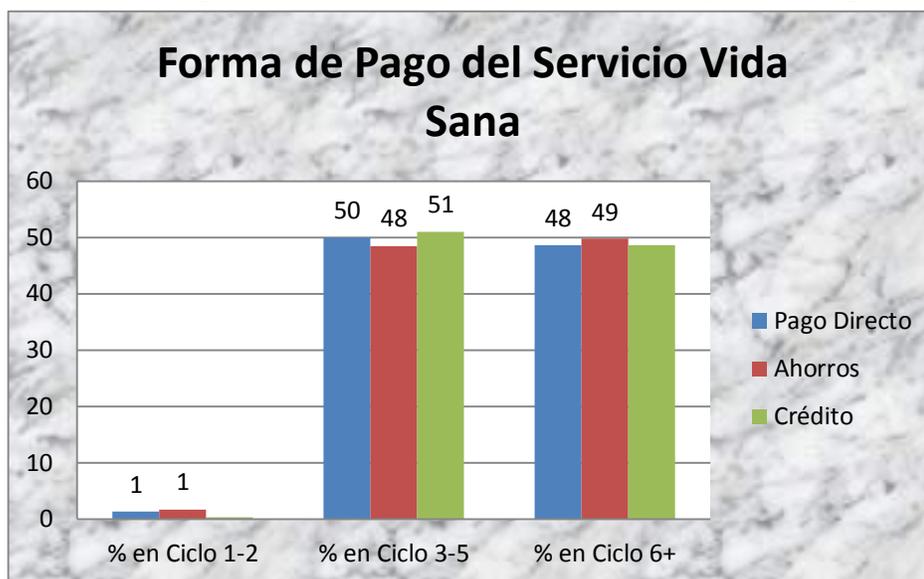
Cuadro N° 6.3

Forma del pago del Servicio Vida Sana en Promujer Nicaragua

Datos	Pago Directo	Ahorros	Crédito
% en Ciclo 1-2	1.40%	50.00%	48.60%
% en Ciclo 3-5	1.80%	48.50%	49.70%
% en Ciclo 6+	0.40%	51.00%	48.60%

Grafico N° 6.3

Forma del pago del Servicio Vida Sana en Promujer Nicaragua



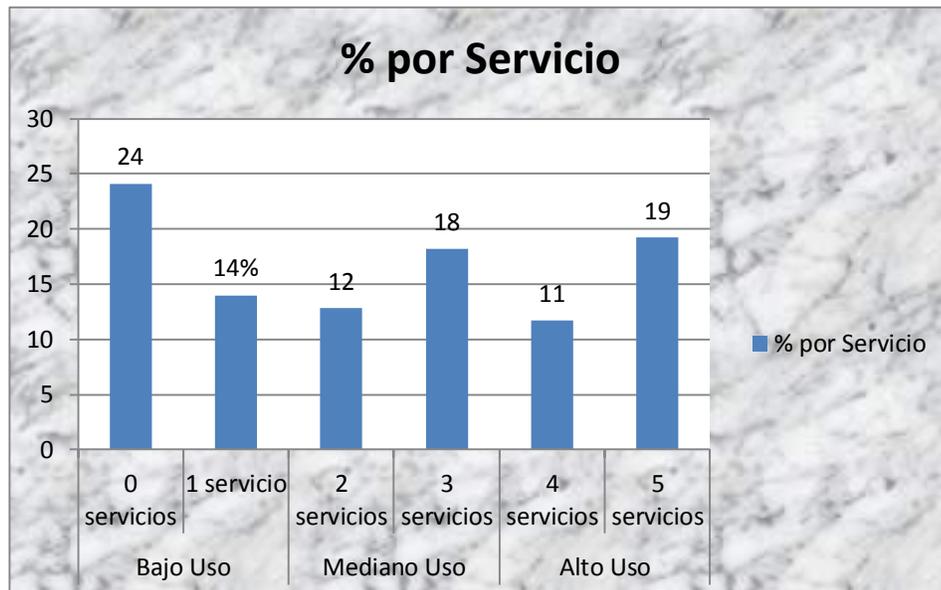
Cuadro N° 6.4

Uso del Servicio Vida Sana Promujer Nicaragua

Intensidad de Uso	Servicios Utilizados	% por Servicio
Bajo Uso	0 servicios	24.10%
	1 servicio	14%
Mediano Uso	2 servicios	12.80%
	3 servicios	18.20%
Alto Uso	4 servicios	11.70%
	5 servicios	19.20%

Grafico N° 6.4

Uso del Servicio Vida Sana Promujer Nicaragua



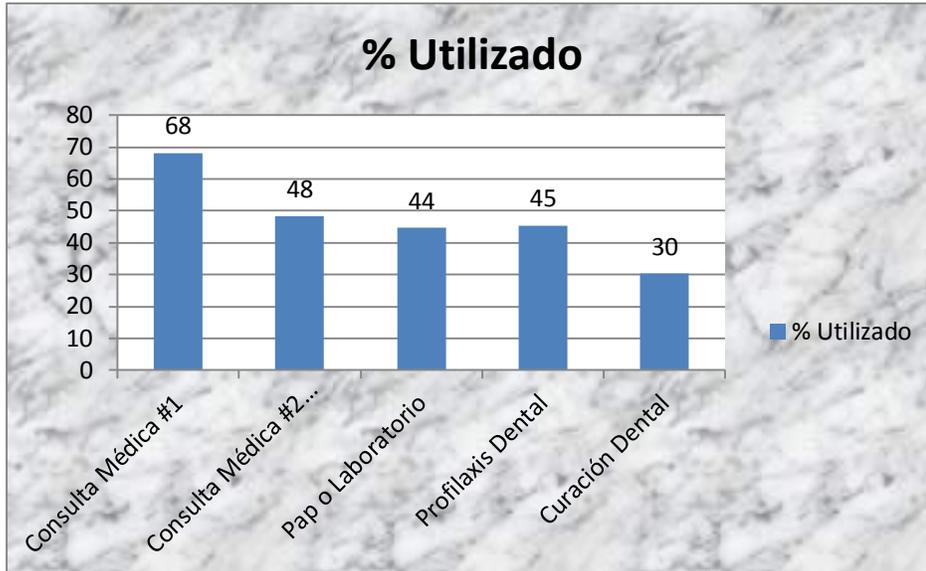
Cuadro N° 6.5

Utilización por servicio de Salud en Vida sana Promujer Nicaragua

Servicio	% Utilizado
Consulta Médica #1	68.10%
Consulta Médica #2 y +	48.40%
Pap o Laboratorio	44.60%
Profilaxis Dental	45.40%
Curación Dental	30.30%

Grafico N° 6.5

Utilización por servicio de Salud en Vida sana Promujer Nicaragua



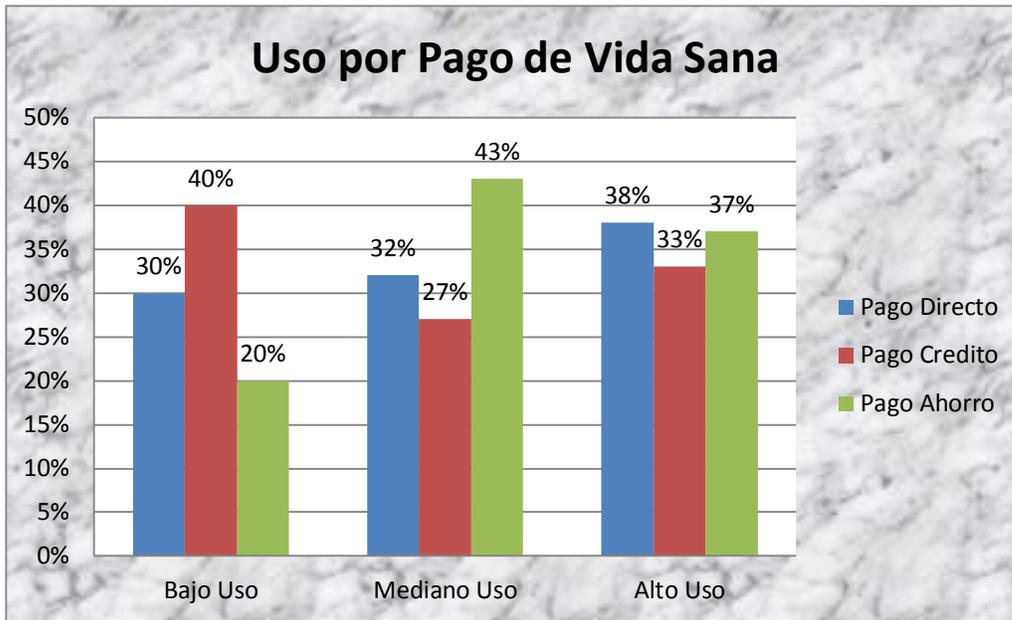
Cuadro N° 6.6

Determinación de Pago por Tipo de Pago de Vida Sana Promujer Nicaragua

Tipo de Pago	Bajo Uso	Mediano Uso	Alto Uso
Pago Directo	30%	32%	38%
Pago Crédito	40%	27%	33%
Pago Ahorro	20%	43%	37%

Grafico N° 6.6

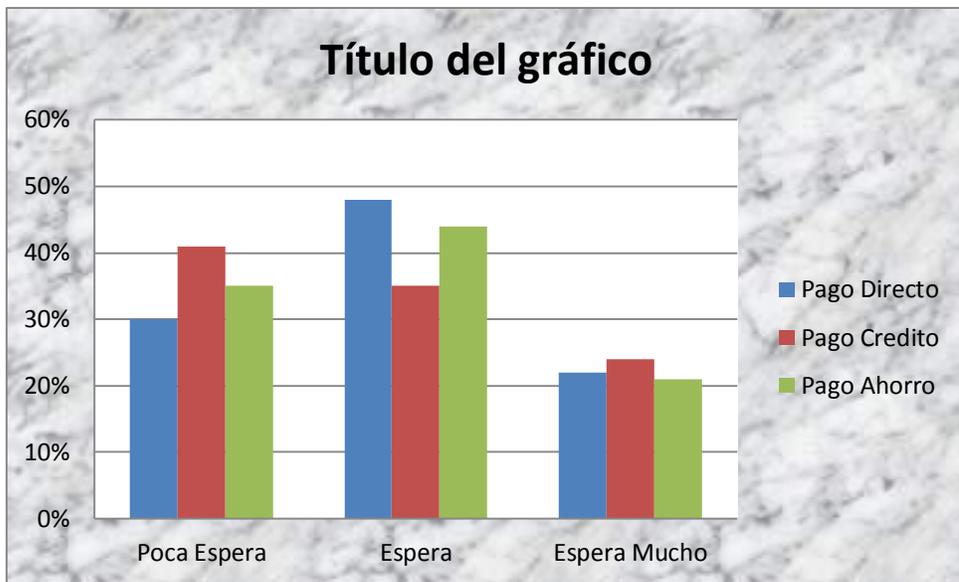
Determinación de Pago por Tipo de Pago de Vida Sana Promujer Nicaragua



Cuadro N° 6.7
Determinación de Pago por Tipo de Espera de Vida Sana Promujer
Nicaragua

Tipo de Pago	Poca Espera	Espera	Espera Mucho
Pago Directo	30%	48%	22%
Pago Crédito	41%	35%	24%
Pago Ahorro	35%	44%	21%

Grafico N° 6.7
Determinación de Pago por Tipo de Espera de Vida Sana Promujer
Nicaragua



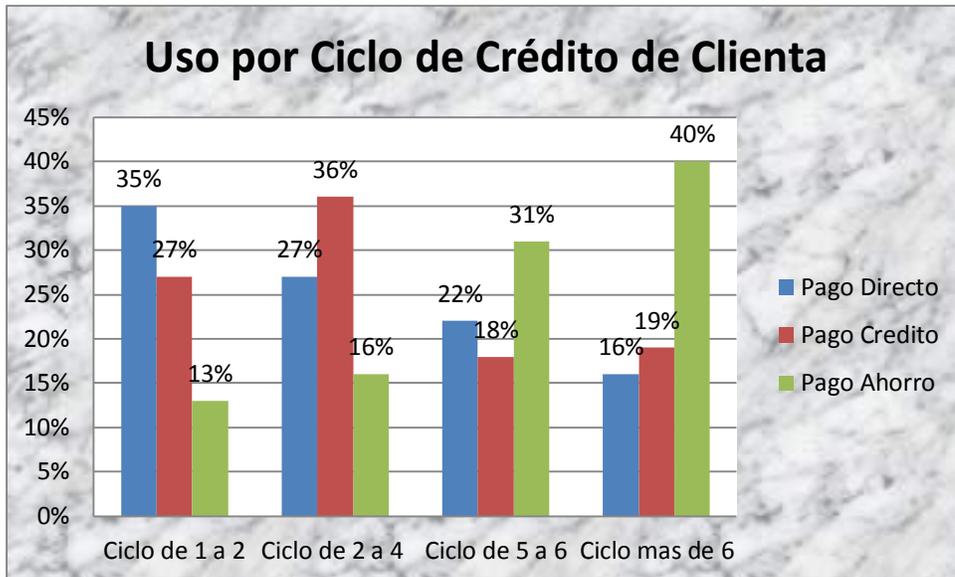
Cuadro N° 6.8

Fuente de pago de los servicios de salud por ciclos

Tipo de Pago	Ciclo de 5 a			
	Ciclo de 1 a 2	Ciclo de 2 a 4	Ciclo de 5 a 6	Ciclo mas de 6
Pago Directo	35%	27%	22%	16%
Pago Crédito	27%	36%	18%	19%
Pago Ahorro	13%	16%	31%	40%

Grafico N° 6.8

Fuente de pago de los servicios de salud por ciclos



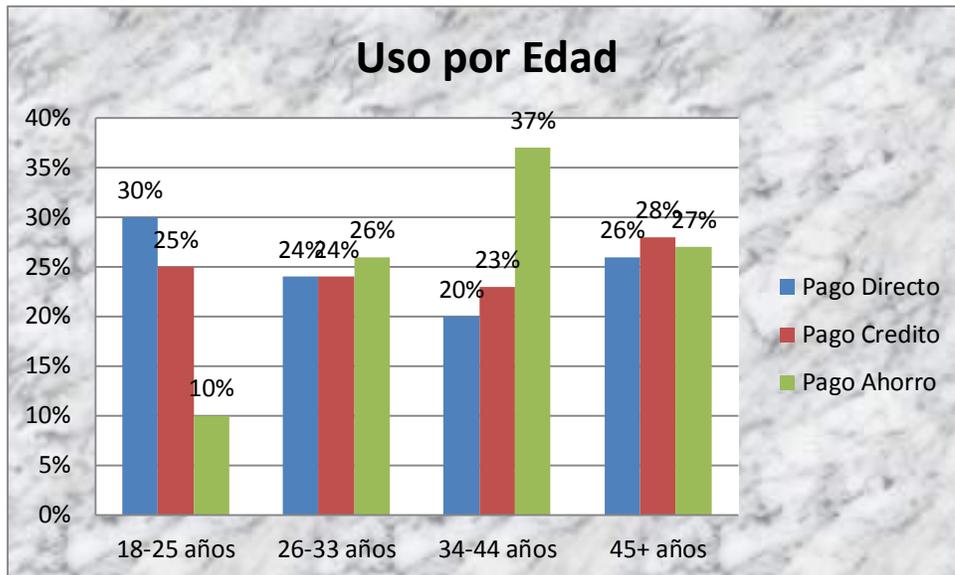
Cuadro N° 6.9

Determinación de Fuentes de pago por edades de Clientas

Tipo de Pago	18-25 años	26-33 años	34-44 años	45+ años
Pago Directo	30%	24%	20%	26%
Pago Crédito	25%	24%	23%	28%
Pago Ahorro	10%	26%	37%	27%

Grafico N° 6.9

Determinación de Fuentes de pago por edades de Clientas



Cuadro N° 6.10

Determinación de Uso por Grado de Satisfacción de la Clienta de Vida Sana de Promujer Nicaragua

Tipo de Uso	Nada satisfecha	No totalmente satisfecha	Satisfecha	Muy satisfecha
Bajo Uso	13%	5%	66%	16%
Mediano Uso	12%	8%	54%	26%
Alto Uso	10%	5%	56%	29%
Total	12%	6%	59%	24%

Grafico N° 6.10

Determinación de Uso por Grado de Satisfacción de la Clienta de Vida Sana de Promujer Nicaragua



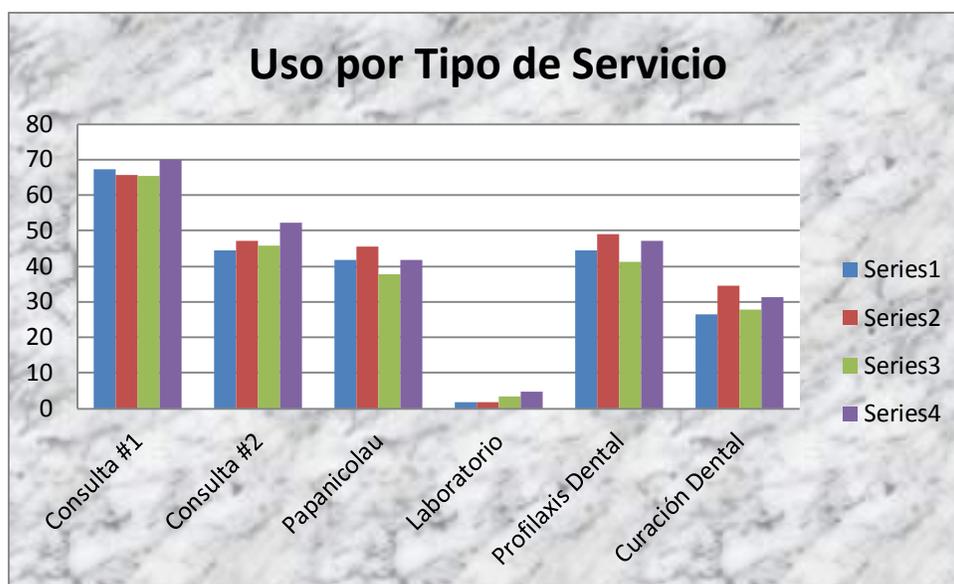
Cuadro N° 6.11

Determinación de Uso por Edad de la Clienta de Vida Sana Promujer Nicaragua

Servicio	17-25 años	26-33 años	34-44 años	45+ años
Consulta #1	67.30%	65.60%	66.00%	69.90%
Consulta #2	44.50%	47.10%	46.00%	52.30%
Papanicolaou	41.80%	45.40%	38.00%	41.80%
Laboratorio	1.80%	1.80%	3.00%	4.60%
Profílaxis Dental	44.50%	48.90%	41.00%	47.10%
Curación Dental	26.40%	34.40%	28.00%	31.30%

Gráfico N° 6.11

Determinación de Uso por Edad de la Clienta de Vida Sana Promujer Nicaragua



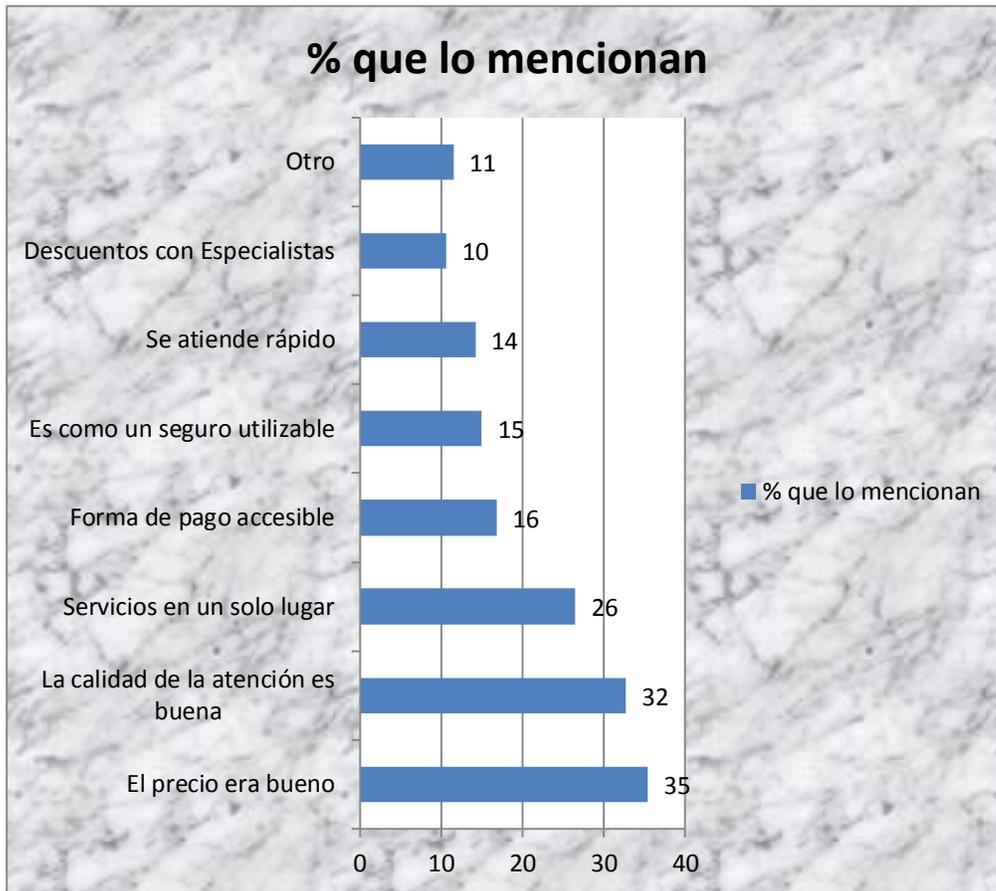
Cuadro N° 6.12

Motivo de compra del Producto Vida Sana de Promujer Nicaragua

Motivo de Compra	% que lo mencionan
El precio era bueno	35.4%
La calidad de la atención es buena	32.7%
Servicios en un solo lugar	26.5%
Forma de pago accesible	16.8%
Es como un seguro utilizable	15.0%
Se atiende rápido	14.2%
Descuentos con Especialistas	10.6%
Otro	11.5%

Gráfico N° 6.12

Motivo de compra del Producto Vida Sana de Promujer Nicaragua



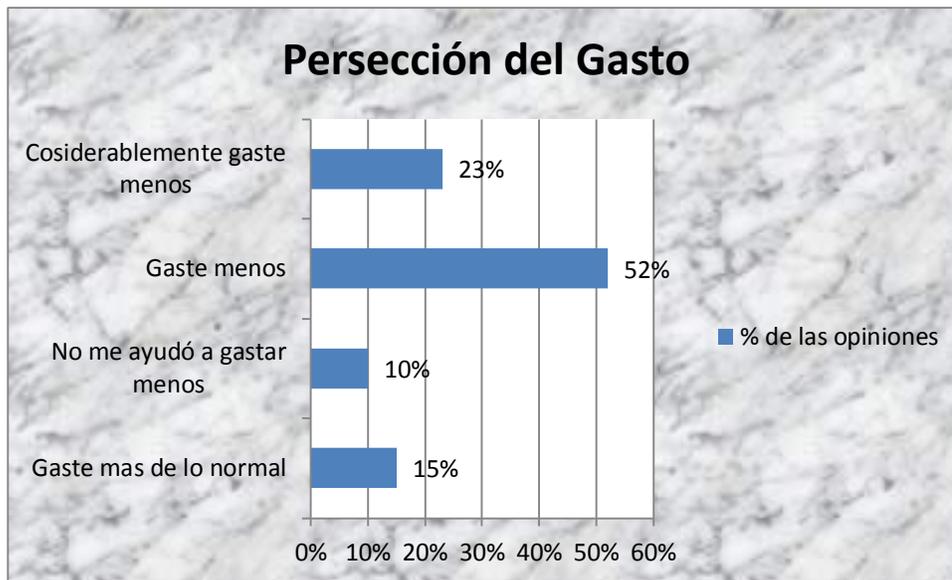
Cuadro N° 6.13

Percepción del Gasto de la Clienta por adquisición de servicio de Vida Sana en Promujer Nicaragua

Opiniones	% de las opiniones
Gaste más de lo normal	15%
No me ayudó a gastar menos	10%
Gaste menos	52%
Considerablemente gaste menos	23%

Grafico N° 6.13

Percepción del Gasto de la Clienta por adquisición de servicio de Vida Sana en Promujer Nicaragua



Anexos N° 7 Tablas

Resultados del Servicio de Salud de Chequeo Básico de Promujer Nicaragua

....

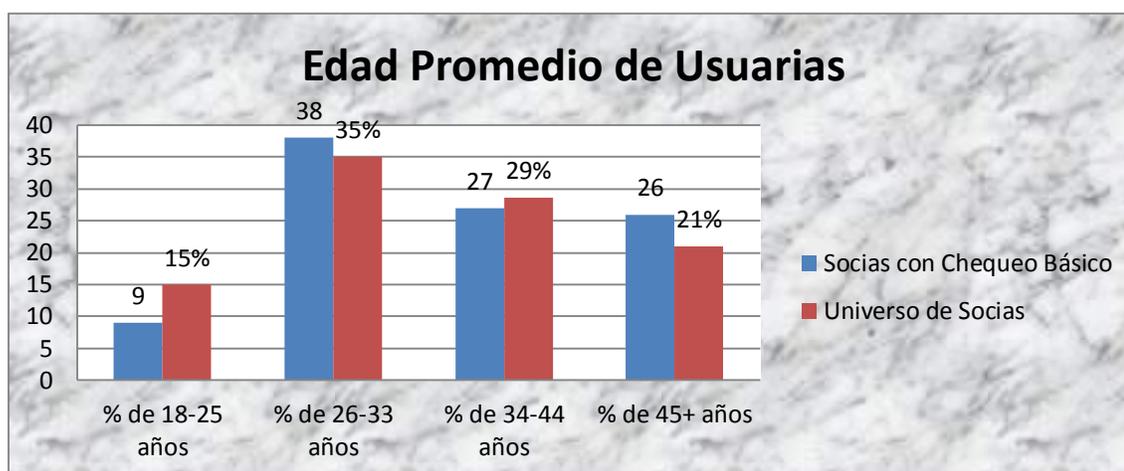
Cuadro N° 7.1

Edad Promedio de Usuarias del Chequeo básico de Promujer Nicaragua

Datos		Socias con Chequeo Básico	Universo de Socias
Edad promedio		39	38
años	% de 18-25	9.00%	15%
años	% de 26-33	38.00%	35%
años	% de 34-44	27.00%	29%
años	% de 45+	26.00%	21%

Grafico N° 7.1

Edad Promedio de Usuarias del Chequeo básico de Promujer Nicaragua



Cuadro N° 7.2

Promedio de personas que depende de la clienta

Datos	Socias con Chequeo Básico
Personas que dependen de la clienta	4

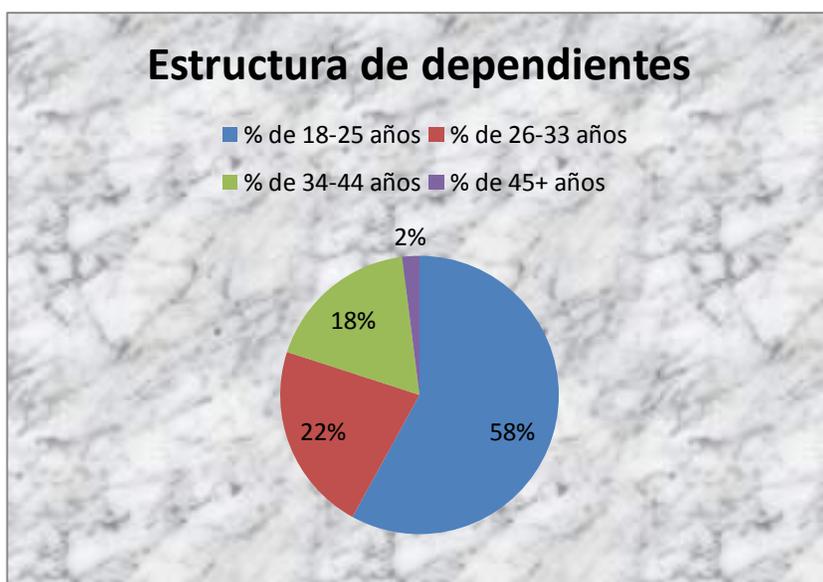
Cuadro N° 7.3

Estructura de Personas dependientes de clientas

Datos	Socias con Chequeo Básico
años % de 18-25	58%
años % de 26-33	22%
años % de 34-44	18%
años % de 45+	2%

Grafico N° 6.3

Estructura de Personas dependientes de clientas del Chequeo Básico



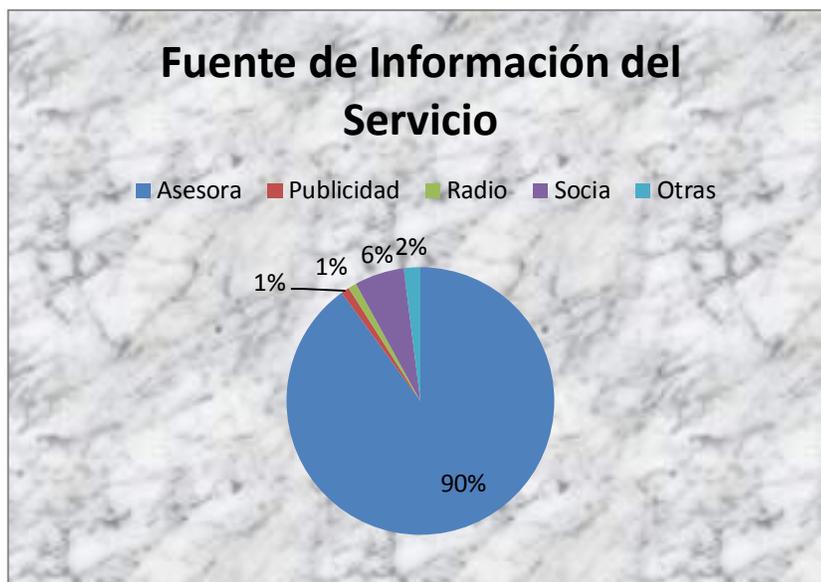
Cuadro N° 7.5

Estructura de Personas dependientes de clientas del Chequeo Básico

Fuente	Socias con Chequeo Básico
Asesora	90%
Publicidad	1%
Radio	1%
Socia	6%
Otras	2%

Grafico N° 7.5

Estructura de Personas dependientes de clientas del Chequeo Básico



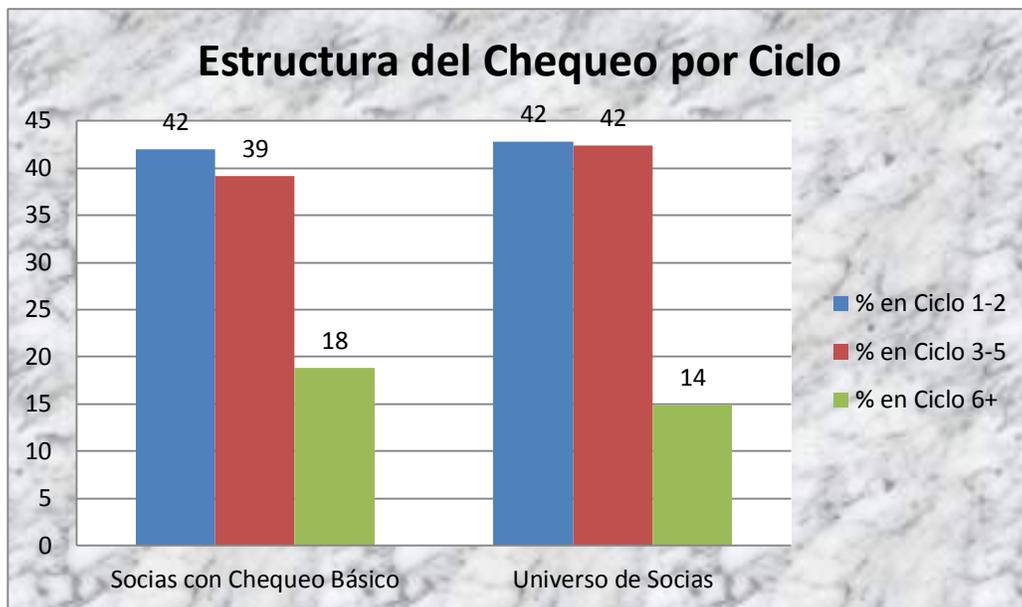
Cuadro N° 7.6

Estructura de Clientas de Chequeo Básico por Ciclo en Promujer Nicaragua

Datos	Socias con Chequeo Básico	Universo de Socias
% en Ciclo 1-2	42.00%	42.80%
% en Ciclo 3-5	39.20%	42.40%
% en Ciclo 6+	18.80%	14.90%

Grafico N° 7.6

Estructura de Clientas de Chequeo Básico por Ciclo en Promujer Nicaragua



Cuadro N° 7.7

Promedio de años de dependientes de una clienta de Promujer Nicaragua

Datos	Promedio de personas
Personas que dependen de la clienta	4

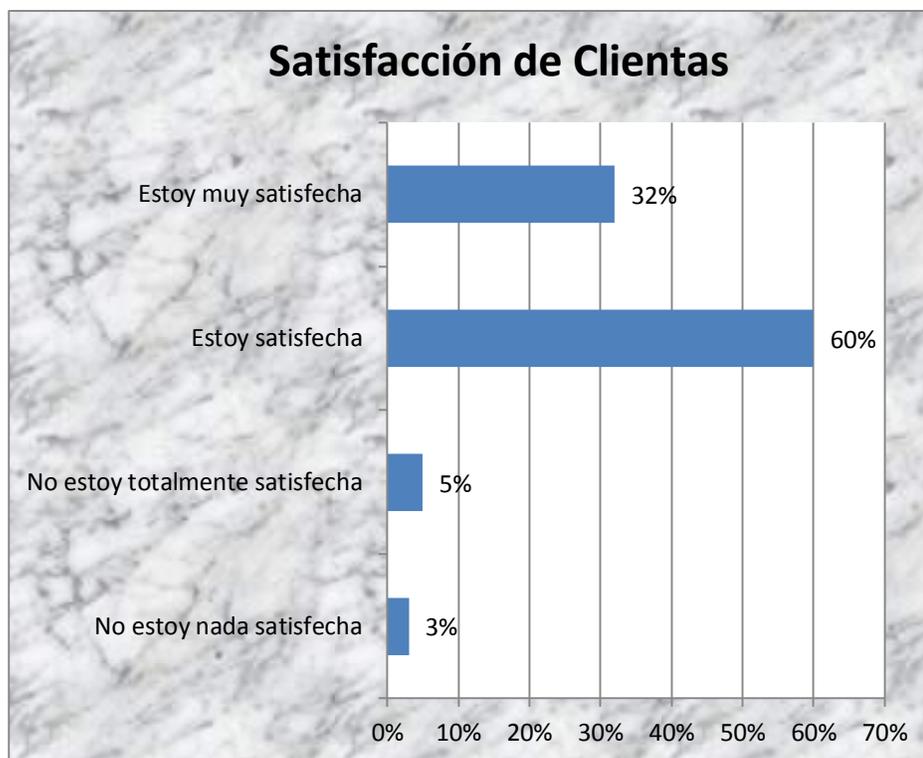
Cuadro N° 7.8

Grado de Satisfacción por Chequeos Básicos de Promujer Nicaragua

Opiniones	% de las opiniones
No estoy nada satisfecha	3%
No estoy totalmente satisfecha	5%
Estoy satisfecha	60%
Estoy muy satisfecha	32%

Grafico N° 7.8

Grado de Satisfacción por Chequeos Básicos de Promujer Nicaragua



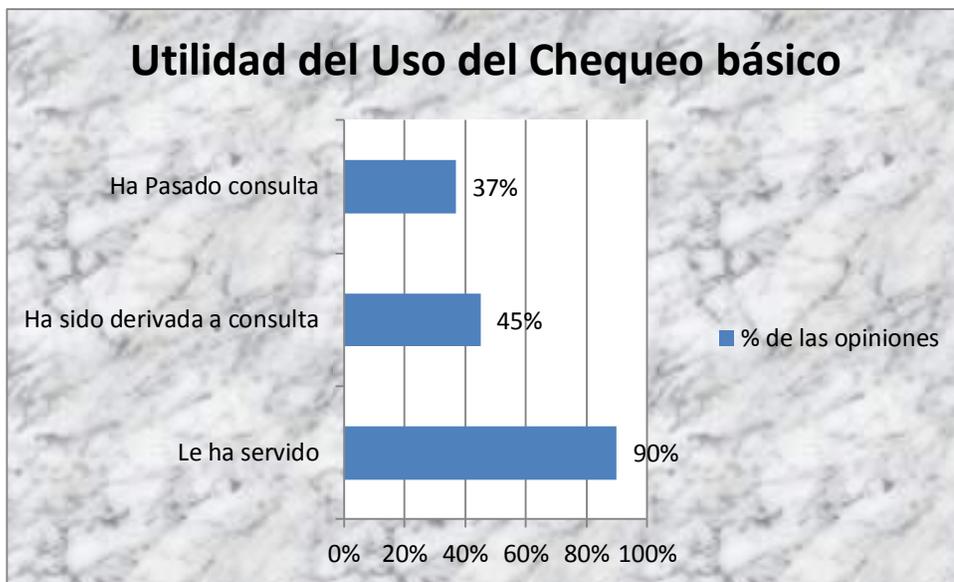
Cuadro N° 7.9

Utilidad del Uso del Chequeos Básicos de Promujer Nicaragua

Opiniones	% de las opiniones
Le ha servido	90%
Ha sido derivada a consulta	45%
Ha Pasado consulta	37%

Grafico N° 7.9

Utilidad del Uso del Chequeos Básicos de Promujer Nicaragua



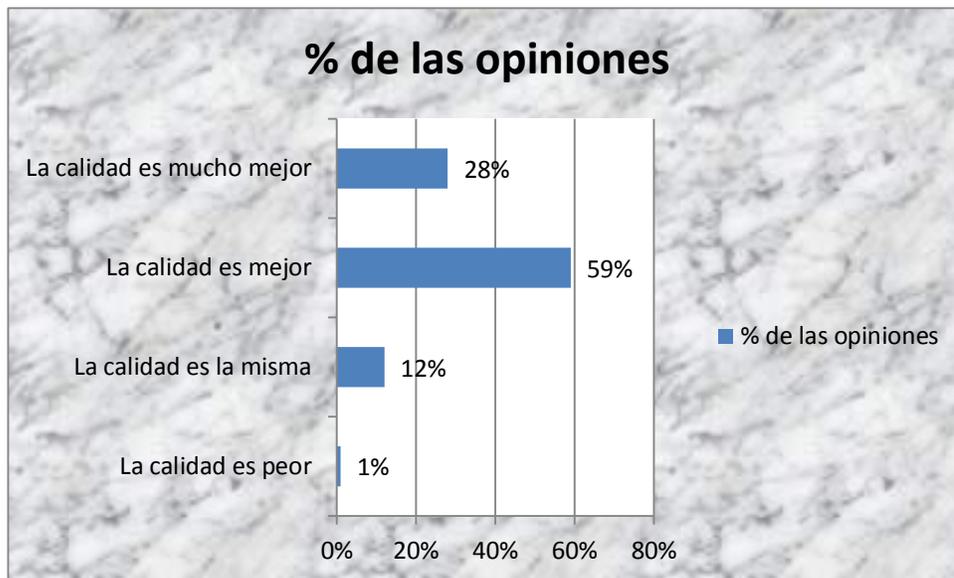
Cuadro N° 7.10

Percepción de la calidad del producto Vida Sana de Promujer Nicaragua en relación a la competencia.

Opiniones	% de las opiniones
La calidad es peor	1%
La calidad es la misma	12%
La calidad es mejor	59%
La calidad es mucho mejor	28%

Grafico N° 7.10

Percepción de la calidad del producto Vida Sana de Promujer Nicaragua en relación a la competencia.



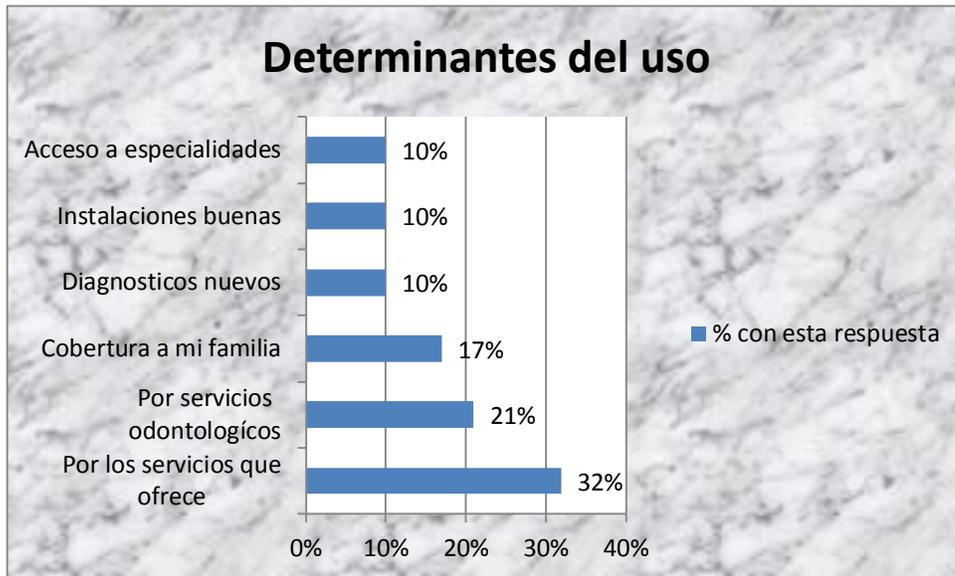
Cuadro N° 7.11

Características expresadas por el Producto Vida Sana de Promujer Nicaragua

Factor Determinante de Nivel de Satisfacción	% con esta respuesta
Por los servicios que ofrece	32%
Por servicios odontológicos	21%
Cobertura a mi familia	17%
Diagnósticos nuevos	10%
Instalaciones buenas	10%
Acceso a especialidades	10%

Grafico N° 7.11

Determinantes usos por el Producto Vida Sana de Promujer Nicaragua



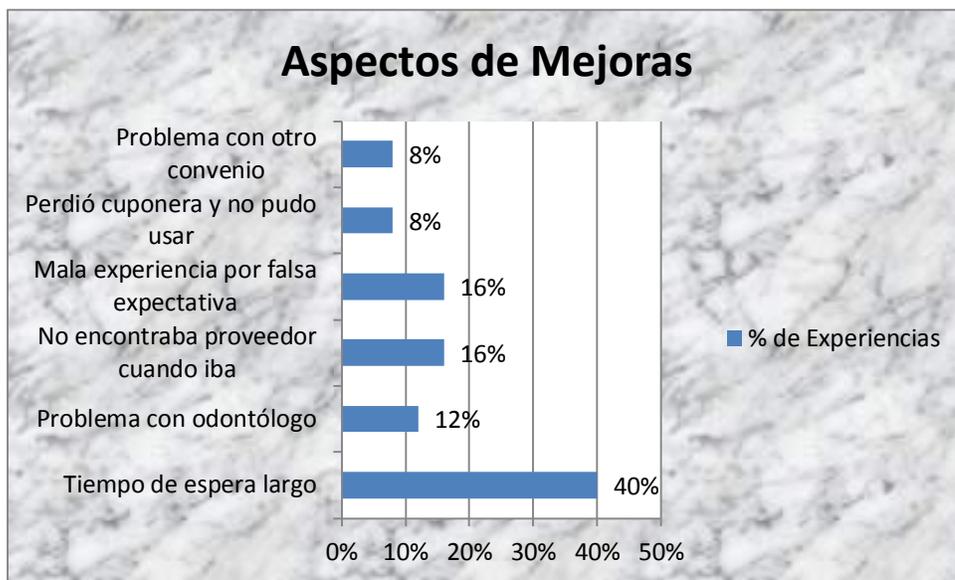
Cuadro N° 7.12

Aspectos de mejora según las clientas de Vida Sana de Promujer Nicaragua

Experiencia	Mala	% de Experiencias
Tiempo de espera largo		40%
Problema con odontólogo		12%
No encontraba proveedor cuando iba		16%
Mala experiencia por falsa expectativa		16%
Perdió cuponera y no pudo usar		8%
Problema con otro convenio		8%

Grafico N° 7.12

Aspectos de mejora según las clientas de Vida Sana de Promujer Nicaragua



Anexo N° 8.

Instrumento N° 4 Método: Vuelta a Cero

Proceso a Cronometrarse: Venta y entrega de servicios de Salud

.....

Proceso de Venta				
N°	Operaciones de los procesos	Responsable	Lugar	Tiempo
1	Preparación de la asesora de servicios integrales	Asesora	Instalaciones PM	
2	Sensibilización y venta de servicios integrales		Reuniones con Clientas	
3	Levantado de lista de servicios de salud			
4	Entrega de lista de servicios de salud			
5	Recepción y distribución la lista de salud	Responsable de Asesoras	Instalaciones PM	
Total				
Proceso Entrega de Servicio de Salud				
N°	Operaciones de los procesos	Responsable	Lugar	Tiempo
7	Dirección de Clientas a Pagar en caja Banpro	Clienta	Banco o Cajas Banpro en Instalaciones de PM	
8	Recepción de Minuta a las Clientas	Admisionista de Salud	Clínica de Promujer	
9	Preparación y entrega de expediente			
10	Llenado de hoja clínica del paciente	Enfermera		
11	Toma signos vitales del paciente			
12	Tiempo de espera de la clienta	Clienta		
	Tiempo de la Consulta médica	Doctora		
Total del Proceso				

Anexos N° 9 Tablas

Resultados del Servicio de Salud de Chequeo Básico de Promujer Nicaragua

Proceso de Venta				
N°	Operaciones de los procesos	Responsable	Lugar	Tiempo
1	Preparación de la asesora de servicios integrales	Asesora	Instalaciones PM	2 hrs.
2	Sensibilización y venta de servicios integrales		Reuniones con Clientas	30 min.
3	Levantado de lista de servicios de salud		10 min.	
4	Entrega de lista de servicios de salud		Instalaciones PM	5 min.
5	Recepción y distribución la lista de salud	Responsable de Asesoras	Instalaciones PM	10 min.
Total				2.55 hrs.
Proceso Entrega de Servicio de Salud				
N°	Operaciones de los procesos	Responsable	Lugar	Tiempo
7	Dirección de Clientas a Pagar en caja Banpro	Clienta	Banco o Cajas Banpro en Instalaciones de PM	45 min.
8	Recepción de Minuta a las Clientas	Admisionista de Salud	Clínica de Promujer	10 min.
9	Preparación y entrega de expediente			15 min.
10	Llenado de hoja clínica del paciente	Enfermera		10 min.
11	Toma signos vitales del paciente			5 min.
12	Tiempo de espera de la clienta	Clienta		30 min.
	Tiempo de la Consulta médica	Doctora		15 min.
Total del Proceso				20 hrs. 10 min.

Anexo N° 10

INSTRUMENTO N° 5

Cuestionario para detectar satisfacción de aliados estratégicos

Servicio de Salud “VIDA SANA” – Pro Mujer

.....

1. Cual es Motivación para establecer la alianza con Pro Mujer
2. Cuál ha sido su satisfacción con afluencia de usuarias
3. Qué dificultades ha tenido en la relación médico – paciente
4. Causas de las dificultades presentadas en la atención a las usuarias.
5. Podría dar su sugerencias para mejorar la relación de la alianza

Anexos N° 11

Costos por productos de Salud de Promujer

.....

Cuadro N° 11.1

Costeo: Tamizaje Básico

Montos expresados en Córdoba

Costeo detallado	
Papelería	Costo
Hoja de registro de caso	0.24
Papelería, total	0.24

Mano de Obra	Minutos	Personal	Costo
Costo x minuto, enfermera/obstetra (1)	1.71		
Costo x minuto, medico (2)	2.85		
Signos vitales	4.0	1	6.84
Administrativo/Orientación	2.0	1	3.42
Coordinación de Tamizajes	0.0	1	-
Mano de obra, total			10.25

Asignación de otros costos	Costo
Asignación de sueldos A/G y costos fijos	
TOTAL	10.49
Impuestos	-
Monto redondeado a cobrar a Crédito	15.00

Cuadro N° 11.2

Costeo: Consulta Medica*Montos expresados en Córdoba*

Costeo detallado			
Material de reposición periódica	Costo x Unid.	% de Uso	Costo
Baja lengua			1.21
Guantes			2.40
Especulo descartable	5.00	5%	0.25
Alcohol y gel desinfectante			0.72
Total Material de reposición periódica			4.58
Papelería			Costo
Hoja de registro de consulta			0.24
Recetario medico			0.24
Recetario para exámenes			0.24
Hoja de transferencias			0.24
Historia clínica			0.24
Papelería, total			1.20
Mano de obra	Minutos	Personal	Costo
Costo x minuto, enfermera/obstetra (1)	1.71		
Costo x minuto, medico (2)	2.85		
Signos vitales	4.0	1.0	6.84
Esterilización	2.0	1.0	3.42
Consulta	10.0	2.0	28.51
Total Mano de Obra			38.77
Asignación de otros costos			Costo
Asignación de sueldos A/G y costos fijos			35.00
TOTAL			79.55

Cuadro N° 11.3

Costeo: PAP*Montos expresados en Córdoba*

Costeo detallado			
Material de reposición periódica			Costo
Algodón o gasa			0.86
Guantes			2.40
Especulo descartable			-
Laca fijadora			0.15
Kit de cito cepillo			11.59
Material de desinfección y esterilización			3.14
Alcohol			0.08
Total material de reposición periódica			18.22
Insumos de lectura			Costo
Laminas portaobjeto			-
Total insumos de lectura			-
Papelería			Costo
Hoja de registro de caso			0.24
Recetario medico			0.24
Hoja de transferencias/solicitud de citología			0.24
Total papelería			0.72
Costo de patóloga			45.00
Mano de obra (incl. examen de mama)	Minutos	Personal	Costo
Costo x minuto, enfermera/obstetra (1)	1.71		
Costo x minuto, medico (2)	2.85		
Signos Vitales	4.0	1	6.84

Toma y Examen de Mama	12.0	1	20.51
Indicaciones	3.0	1	5.13
Esterilización	2.0	1	3.42
Interpretación	5.0	2	14.26
Total Mano de Obra			50.14
Asignación de otros costos			Costo
Asignación de sueldos A/G y costos fijos			35
TOTAL			149.03

Cuadro N° 11.4

Costeo: Glicemia

Montos expresados en Córdoba

Costeo detallado			
Material de reposición periódica			Costo x toma
Cinta			17.60
Batería y Lancetas			0.80
Alcohol y algodón			1.00
Total Material			19.40
Papelería			
Hoja de registro de caso			0.24
Total Papelería			0.24
Mano de Obra		Minutos	Personal
Costo x minuto, enfermera/obstetra (1)		1.71	
Costo x minuto, medico (2)		2.85	
Toma	2.00	1.00	3.42
Entrevista	2.00	1.00	3.42
Orientación	2.00	1.00	3.42
Total Mano de Obra			10.25
Asignación de otros costos			Costo
Asignación de sueldos A/G y costos fijos			
Total			29.89

Cuadro N° 11.5

Costeo: Exudado*Montos expresados en Córdoba*

Costeo detallado			
Material de reposición periódica			Costo
Guantes			2.40
Material de desinfección y esterilización			3.14
Total material de reposición periódica			5.54
Insumos de lectura			Costo
Laminas portaobjeto			1.00
Total insumos de lectura			1.00
Papelería			Costo
Hoja de registro de caso			0.24
Recetario medico			0.24
Hoja de transferencias			0.24
Total papelería			0.72
Pago al laboratorio			5.00
Mano de obra	Minutos	Personal	Costo
Costo x minuto, enfermera/obstetra (1)	1.71		
Costo x minuto, medico (2)	2.85		
Signos Vitales	5.0	1	8.54
Toma	4.0	1	6.84
Indicaciones	3.0	1	5.13
Esterilización	2.0	1	3.42
Entrega	4.0	1	6.84
Total Mano de Obra			30.76
Asignación de otros costos			Costo
Patólogo			45
TOTAL			83.02

Cuadro N° 11.6

Costeo: Paquete*Montos expresados en Córdobas**Paquete en Masaya, Nicaragua*

		Ponderado	
Costeo PAP o Examen de laboratorio		70%	% Costo
Material de reposición periódica	18.22	12.75	
Insumos de lectura	-	-	
Papelería	0.72	0.50	
Patóloga	45.00	31.50	
Mano de obra	50.14	50.14	
Asignación de Otros Costos	53.89	37.73	
Costo por PAP	167.98	132.63	
Tasa de utilización, PAP	85%		
Costo ponderado, PAP	142.78	112.73	
Costo por examen de laboratorio	121.67	85.17	
Asignación de Otros Costos	53.89	37.73	
Costo por Lab,	175.56	122.89	
Tasa de utilización, examen de laboratorio	15%		
Costo ponderado, examen de laboratorio	26.33	18.43	
Costo promedio ponderado, PAP/Lab.	169.11		
Costo ajustado por tasa de uso	131.17	131.17	22%
Costeo Consulta		100%	
Material de reposición periódica	4.58	4.58	
Papelería	1.20	1.20	
Mano de obra	38.77	38.77	
Asignación de costos fijos	53.89	53.89	
Costo por consulta	98.44	98.44	
Consultas por paquete por año	1.4		
Costo de consultas	132.89	132.89	
Costo de consultas incluidas en paquete	132.89		
Costo ajustado por tasa de uso	132.89	132.89	22%
Costo de profilaxis + fluor	273.89	50%	
Costo base	220.00	C\$ 110.00	
Materiales	-	-	
Mano de obra (externo)	220.00	110.00	

Costos fijos	53.89	26.95	
Costo ajustado por tasa de uso	136.95	136.95	22.6%

Costo de radiografia	-	0%	
Costo base	-	-	
Materiales	-	-	
Mano de obra (externo)	-	-	
Costos fijos	-	-	
Costo ajustado por tasa de uso	-	-	0.0%

Costo de curacion	303.89	50%	
Costo base	250.00	125.00	
Materiales	-	-	
Mano de obra (externo)	250.00	125.00	
Costos fijos	53.89	26.95	
Costo ajustado por tasa de uso	151.95	151.95	25.1%

Costo de Impuestos	47.00	23.50	8%
---------------------------	--------------	--------------	-----------

Costo de cuponera	6.61	6.61	1%
--------------------------	-------------	-------------	-----------

Costo de incentivos asociados con venta de paquetes	-	-	0%
--	----------	----------	-----------

COSTO TOTAL	606.56	583.06
PRECIO TOTAL	850.00	
COSTO MENSUAL	50.55	48.59

PRECIO MENSUAL	70.83
-----------------------	--------------

Margenes	
Ingresos	850.00
Impuestos	23.50
Materiales	52.03
Proveedores Externos	248.20
Margen	526.27
Mano de Obra	94.95
Margen	431.31
Incentivos	-
Margen	431.31

<i>% Margen sobre Costos Directos</i>	50.7%
Asignación de Costos Fijos	164.38
Margen	266.94
<i>% Margen Total</i>	31.4%

Anexo N° 12

PROMUJER INC. BALANCE DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE OCTUBRE 2014 (Expresado en Córdoba y Dólares)

	Notas	Córdoba	Dólares	Estructura Financiera
ACTIVOS				
Activos Corrientes				
Caja		-	-	0.00%
Bancos Moneda Nacional		2,891,270.98	109,590.90	1.27%
Banco Moneda Extranjera		10,079,793.77	382,065.08	4.41%
	1	12,971,064.75	491,655.98	5.68%
Inversiones Temporarias				
Depositos a Plazos Fijos	2	13,000,000.00	492,752.74	5.69%
Rendimiento por Cobrar Sobre Inversiones		172,102.74	6,523.39	0.08%
		13,172,102.74	499,276.13	5.77%
Cuentas por Cobrar Relacionada	5	39,205,921.34	1,486,063.49	17.17%
Otras Cuentas por Cobrar, neto	3	3,624,307.37	137,375.95	1.59%
Otros Activos		422,169.82	16,001.95	0.18%
		69,395,566.02	2,630,373.50	30.39%
Activos No corrientes				
Propiedades, Planta y Equipo (Bienes de Uso)				
Terrenos	4	1,366,955.18	51,813.15	0.60%
Edificios e Instalaciones		5,822,203.64	220,685.14	2.55%
Equipos Médicos		1,676,537.05	63,547.55	0.73%
Equipos Odontológicos		288,648.54	10,940.95	0.13%
Muebles y Enseres		1,538,201.36	58,304.07	0.67%
Equipos de Oficinas		100,485.70	3,808.81	0.04%
Equipos de Computación		3,406,297.84	129,112.51	1.49%
Vehículos		-	-	0.00%
(-) Depreciación Acumulada		(6,125,640.91)	(232,186.69)	-2.68%
		8,073,688.40	306,025.49	3.54%
Inversiones en Subsidiarias y Asociadas Relacionada		150,902,387.11	5,719,812.73	66.08%
		158,976,075.51	6,025,838.22	69.61%
Activos Totales				
Cuentas Por cobrar entre Oficina	12	707,674,327.96	26,823,728.21	
TOTAL ACTIVOS + CUENTAS ENTRE OFICINA		936,045,969.49	35,479,939.93	
PASIVOS Y PATRIMONIO				
Pasivos Corriente				
Obligaciones Financieras Proveedores	6	-	-	0.00%
Ingresos por Diferir	7	52,690.36	2,010.56	0.02%
Otras Cuentas por Pagar	8	4,880,803.20	185,002.24	2.14%
Otros Pasivos		663,838.60	25,162.16	0.29%
		1,319,620.00	50,018.95	0.58%
		6,916,952.16	262,193.91	3.03%
Cuentas por Pagar Relacionada	13	8,227,730.94	311,864.40	3.60%
Pasivos No Corrientes				
Obligaciones Financieras LP	10	-	-	0.00%
Prestaciones Laborales a Largo Plazo	9	1,021,801.53	38,730.43	0.45%
		1,021,801.53	38,730.43	0.45%
Pasivos Totales				
		16,166,484.63	612,788.74	
PATRIMONIO				
Capital Donado		19,589,063.46	742,504.98	8.58%
Reserva Patrimonial		17,029,340.00	645,481.06	7.46%
Resultado Acumulado de Periodo Anteriores	11	174,684,780.67	6,621,261.93	76.49%
Resultado del Periodo		901,972.77	34,175.02	0.39%
		212,205,156.90	8,043,422.99	92.92%
TOTA PASIVOS + PATRIMONIO				
		228,371,641.53	8,656,211.73	100.00%
Cuentas Por Pagar entre Oficina	12	707,674,327.96	26,823,728.20	
TOTA PASIVOS Y PATRIMONIO + CUENTA ENTRE OFICINA		936,045,969.49	35,479,939.93	
		0.00	0.00	

Anexo N° 13

PROMUJER INC. PROYECCION DE ESTADO DE RESULTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2014 (Expresado en Córdoba y Dólares)

	<u>Córdoba</u>	<u>Dólares</u>
INGRESOS OPERACIONALES DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		
Ingresos Afiliación Paquete de Salud	6124203.38	236008.97
Ingresos Por Servicios a Demanda	2402532.11	93010.74
Ingresos con Parte Relacionada (Tamizajes)	721041.91	27914.26
	9247777.40	356933.96
	0	0
	0	0
COSTOS DIRECTOS/VARIABLES POR PRESTACION DEL SERVICIO		
Costos por Servicios de Tamizajes	-234226.608	-9064.284
Costos por Servicios Paquete Salud	-804938.388	-31081.488
Costos por Servicios a Demanda	-259772.112	-10086.936
	-1298937.108	-50232.708
	0	0
	-6759832.308	-261153.9
COSTOS INDIRECTOS POR PRESTACION DEL SERVICIO		
Resultado Bruto de Operación	1189007.988	45547.356
	0	0
	0	0
Gastos de Administracion		
Sueldos	-1051476.588	-40589.268
Consultor	-86662.416	-3368.808
Seguros de Salud, Beneficios Sociales	-843126.984	-32589.432
Viajes y Viáticos	-89854.536	-3450.708
Desarrollo Profesional	-127718.976	-4888.596
Teléfono, Luz, Agua y Comunicaciones	-120217.62	-4663.848
Gastos de Oficina	-1452844.764	-56030.256
Alquileres	0	0
Imprenta	-490846.2	-19013.292
Transporte, Registros y Seguros	-34855.968	-1356.336
Depreciación	-295611.9	-11408.988
Varios	-198028.908	-7653.492
	-4791244.86	-185013.024
Gastos Con Parte Relacionada	-5278059.684	-203857.608
	-10069304.54	-388870.632
Utilidad o Perdida de Operación	-8880296.556	-343323.276
INGRESOS NO OPERACIONALES		
Ingresos Financieros por Disponibilidades e Inversiones	367188.42	14079.912
Ingresos por Servicios Financieros con Parte Relacionada	5090389.668	196575.924
Ganancias por Venta de Activos Fijos	33690	1315.824
Otros Ingresos No Operativos	57213.684	2184.24
	5548481.772	214155.9
Gastos No Operacionales		
Gastos Financieros	-1474.92	-57.312
Perdida en Venta de Activos Fijos	0	0.012
-/+ Resultados por exposicion a la inflacion y devaluacion	1533810.144	58843.8
	-1799479.56	-70380.876
Ingresos por Donaciones	2881846.884	111390.9
Resultado del Ejercicio	1082367.324	41010.024

Anexo N° 14

Proyecciones de sostenibilidad en miles de córdobas para 2014

	CF León	F Chinandeg	CF Managua	CF Rubenia	CF 7 Sur	CF Masaya	CF Esteli	CF Matagalpa	CF Jinotega	Total
Ingresos Por Venta	2,464.30	1,798.78	524.87	15.78	568.48	2,981.91	436.90	437.49	19.25	9,247.78
INGRESOS Y DONACIONES	2,464.30	1,798.78	524.87	15.78	568.48	2,981.91	436.90	437.49	19.25	9,247.78
menos: Costos Variables	(334.45)	(229.90)	(96.76)	-	(94.43)	(432.43)	(49.55)	(58.55)	(2.87)	(1,298.94)
menos: Costo De Venta	(100.04)	(111.51)	(56.31)	-	(79.60)	(111.71)	(1.50)	(2.58)	(2.58)	(465.82)
menos: Costos Fijos - (Centros Focales)	(3,357.24)	(2,739.19)	(1,471.98)	(298.16)	(1,269.49)	(2,903.30)	(668.16)	(869.15)	(245.90)	(13,822.57)
menos: Costos Indirectos -(O Nacional)	(97.98)	(116.79)	(31.85)	(28.85)	(60.69)	(148.82)	(34.16)	(43.56)	(21.68)	(584.37)
COSTOS Y GASTOS	(3,889.71)	(3,197.38)	(1,656.90)	(327.01)	(1,504.21)	(3,596.26)	(753.37)	(973.83)	(273.02)	(16,171.69)
RENTABILIDAD	CF León	F Chinandeg	CF Managua	CF Rubenia	CF 7 Sur	CF Masaya	CF Esteli	CF Matagalpa	CF Jinotega	Total
Autosostenibilidad Operativa	63%	56%	32%	5%	38%	83%	58%	45%	7%	57%
	CF León	F Chinandeg	CF Managua	CF Rubenia	CF 7 Sur	CF Masaya	CF Esteli	CF Matagalpa	CF Jinotega	Total
Ingresos Por Venta	2,464.30	1,798.78	524.87	15.78	568.48	2,981.91	436.90	437.49	19.25	9,247.78
más: Ingreso extraordinario	2.82	5.29	0.27	-	4.80	10.11	0.98	10.14	-	34.41
más: Donaciones	1,207.81	323.96	21.79	-	120.98	1,207.31	-	-	-	2,881.85
INGRESOS Y DONACIONES	3,674.93	2,128.02	546.93	15.78	694.26	4,199.34	437.88	447.63	19.25	12,164.03
menos: Costos Variables	(334.45)	(229.90)	(96.76)	-	(94.43)	(432.43)	(49.55)	(58.55)	(2.87)	(1,298.94)
menos: Costo De Venta	(100.04)	(111.51)	(56.31)	-	(79.60)	(111.71)	(1.50)	(2.58)	(2.58)	(465.82)
menos: Costos Fijos - (Centros Focales)	(3,357.24)	(2,739.19)	(1,471.98)	(298.16)	(1,269.49)	(2,903.30)	(668.16)	(869.15)	(245.90)	(13,822.57)
menos: Costos Indirectos -(O Nacional)	(97.98)	(116.79)	(31.85)	(28.85)	(60.69)	(148.82)	(34.16)	(43.56)	(21.68)	(584.37)
menos: Resultado por exposición a la inflación	-	-	(0.36)	-	(0.00)	0.00	-	-	-	(0.36)
COSTOS Y GASTOS	(3,889.71)	(3,197.38)	(1,657.26)	(327.01)	(1,504.21)	(3,596.25)	(753.37)	(973.83)	(273.02)	(16,172.06)
RENTABILIDAD	CF León	F Chinandeg	CF Managua	CF Rubenia	CF 7 Sur	CF Masaya	CF Esteli	CF Matagalpa	CF Jinotega	Total
Sostenibilidad	94%	67%	33%	5%	46%	117%	58%	46%	7%	75%
Subvención Promujer Internacional	6%	33%	67%	95%	54%	0%	42%	54%	93%	25%