



UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRIA EN :

GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD

TEMA:

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA OPTIMIZAR LA PRODUCCIÓN EN EL
SERVICIO DE CONSULTA EXTERNA EN CLÍNICA REALMEDIC PERÍODO 2023.

PROFESOR:

ING. MÓNICA MONCAYO

AUTOR:

OSCAR RIVERA TOALA

2023

RESUMEN

El presente trabajo se enfoca en la realización de un proyecto para desarrollar un plan de gestión gerencial con la finalidad de optimizar el Servicio de Consulta externa, mediante una adecuada recuperación de recursos económicos invertidos mensualmente en la atención de consulta externa en clínica Realmedic, utilizando la metodología cualitativa que permite al investigador basarse en la experiencia y recoger el conocimiento in situ de los integrantes de Realmedic para aportar una idea clara de la problemática de la institución, se presenta como resultado de la gestión la creación de nuevos paquetes de oferta en atención médica, contratación de nuevos especialistas y fomentar la adquisición de convenios con aseguradoras de medicina prepagada para así potenciar las ventas de la clínica, concluyendo así que la toma de decisiones para ejecutar este plan de gestión empresarial, se debe tomar con la programación de varios entes reguladores entre ellos la gestión administrativa, financiera y de marketing.

Palabras claves: realmedic, salud, especialistas, paquetes, gestión.

ABSTRACT

This work focuses on carrying out a project to develop a managerial management plan with the purpose of optimizing the Outpatient Consultation Service, through an adequate recovery of economic resources invested monthly in outpatient consultation care at the Realmedic clinic, using the Qualitative methodology that allows the researcher to rely on experience and collect on-site knowledge from the members of Realmedic to provide a clear idea of the institution's problems. The creation of new medical care offering packages is presented as a result of management. , hiring new specialists and promoting the acquisition of agreements with prepaid medicine insurers in order to boost the sales of the clinic, thus concluding that the decision-making to execute this business management plan must be made with the programming of various regulatory entities. including administrative, financial and marketing management.

Keywords: realmedic, health, specialists, packages, management.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
INDICE DE TABLAS	7
INDICE DE FIGURAS	8
INTRODUCCION	9
CAPITULO I	10
1. Análisis Ambiental Situacional.....	10
1.1 Introducción	10
1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	10
1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	11
1.2.1.1 Administrativo.....	11
1.2.1.2 Financiera	12
1.2.1.3 Operativa	12
1.2.2 Oferta y Demanda de Servicios	14
1.2.2 .1 Análisis geoespacial y geopolíticos.....	14
1.2.2.2 Oferta de Servicios	15
1.2.2.3 Demanda de servicios	16
1.2.2.4 Población atendida	16
1.2.2.5 Demanda de servicios insatisfecha.....	18
1.3 Planteamiento del Problema	18
1.4 Justificación del planteamiento del problema	20
1.5 Objetivos General	20
1.6 Objetivos específicos	20
1.7 Propuesta y justificación de alternativas de solución.....	21
CAPITULO II	23
2.1 Justificación y Aplicación de la Metodología Cualitativa para el Plan de Gestión Gerencial Para Optimizar La Producción En El Servicio De Consulta Externa En Clínica Realmedic Período 2023.	23
2.1.1 Entrevistas	23
2.1.2 Grupos Focales.....	23
2.1.3 Análisis de documentos	23
2.2 Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud.	24

2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección	24
2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing	24
2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	25
2.2.4 Gestión Financiera	25
2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	26
2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	26
2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	27
2.3 Analisis FODA.....	28
2.4 Diseño de estrategia CAME para corregir la situación evidenciada en el diagnóstico del FODA:	29
CAPITULO III	30
3.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	30
3.1.1 Análisis del Entorno Social	30
3.1.1.1 POLITICO.....	30
3.1.1.2 ECONOMICO.....	30
3.1.1.3 SOCIAL.....	30
3.1.1.4 TECNOLOGICO.....	31
3.1.1.5 ECOLOGICO.....	31
3.1.1.6 LEGAL.....	31
3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	32
3.1.3 Análisis FODA	33
3.1.3.1 Fortaleza	33
3.1.3.2 Debilidades	33
3.1.3.3 Oportunidades	33
3.1.3.4 Amenazas.....	33
3.1.4 Cadena de Valor de la organización	34
3.1.5 Planificación Estratégica	35
3.1.5.1 Misión.....	35
3.1.5.2 Visión.....	35
3.1.5.3 Valores.....	35
3.1.5.4 Objetivos Institucionales	35
3.1.5.5 Principios Éticos	35
3.1.5.6 Políticas.....	35
3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	36
3.2.1 PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	36
3.2.3 Presupuesto	39
CAPITULO IV	40
4. EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL.....	40
4.1 Monitoreo Semaforizado	40
4.2 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	40
4.2.1 Tiempo	40
4.2.2 Costos.....	41
4.2.3 Alcance	41

4.3 Conclusiones	42
4.4 Recomendaciones	42
5. GLOSARIO	43
6. SIGLAS.....	44
7. Referencias.....	45
8. ANEXOS	47

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cantidad de requerimientos no cubiertos por especialidades en Realmedic	18
Tabla 2 Matriz de evaluación de alternativas de solución, problemática clínica Realmedic.;	Error!
Marcador no definido.	
Tabla 3 Cantidad de requerimientos no cubiertos por especialidades en Realmedic	22
Tabla 4 Análisis CAME para la realización de estrategias en puntos analizados en el FODA.....	29
Tabla 5 Actividad a ejecutar para llevar a cabo el primer objetivo específico y su medición de cumplimiento a 5 años	36
Tabla 6 Actividad a ejecutar para llevar a cabo el segundo objetivo específico y su medición de cumplimiento a 5 años	37
Tabla 7 Actividad a ejecutar para llevar a cabo el tercer objetivo específico y su medición de cumplimiento a 5 años	38
Tabla 8 Análisis del preupuesto anual para ejecutar el plan de gestión.....	39
Tabla 9 Semaforización para regularización de incumplimiento del plan de gestión.....	40

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la estructura directiva de la clínica Realmedic	12
Figura 2 Mapa de ubicación de clínica Realmedic y fotografía de establecimiento.	15
Figura 3 Fotografía de fachada de clínica Realmedic.....	15
Figura 4 Pacientes atendidos consulta externa en clínica Realmedic en el periodo 2022-2023 ...	17
Figura 5 Cirugías realizadas en clínica Realmedic 2023	17
Figura 6 Árbol de problemas de la clínica Realmedic	19
Figura 7 Resumen de análisis FODA.....	28
Figura 8 Análisis de las 5 fuerzas Porter de Clínica Realmedic.....	32
Figura 9 Esquema de la cadena de valor para un paciente en clínica Realmedic.....	34

INTRODUCCION

En la creación de este plan de gestión se realiza un análisis global del entorno de la clínica Realmedic para identificar la principal problemática y poder proponer un plan efectivo para optimizar la recuperación de recursos de la consulta externa, en cada capítulo del presente trabajo se desglosa paso a paso la creación del plan de gestión.

En el capítulo 1, se realiza una revisión detallada de la literatura entorno a la problemática de la institución Realmedic y el sistema de salud nacional, describimos la estructura administrativa de la clínica, su cartera de servicios, y la demanda de la población objetivo de clínica realmedic, enfatizando que en la última década tenemos un gran auge en el número de nuevos centro médicos, clínicas privadas y prestadores externos de las instituciones del estado.

En el capítulo 2, se desarrolla el problema identificado planteando el problema, se desarrolla los objetivos del plan de gestión para mejorar la prestación de servicios, identificando que es prioridad realizar un crecimiento en números de pacientes atendidos durante el día en las diferentes especialidades así mismo esto generará un incremento en el uso de diferentes servicios.

En el capítulo 3, se plantea las diferentes alternativas de solución al problema planteado, con el uso de metodología cualitativa permite al investigador recoger información in situ mediante entrevistas, grupos focales y análisis de documentación, se utiliza la herramienta FODA para profundizar el análisis de la situación actual de clínica Realmedic y crear estrategias mediante la herramienta CAME.

En el capítulo 4, se plantea las diferentes propuestas de soluciones, mediante el profundo análisis realizado con la herramienta FODA, analizando la cadena de valor de la clínica, y planteando las actividades a desarrollarse para dar solución al problema planteado entre ellas la creación constante de paquetes nuevos de atención médica, aumento de la malla de médicos especialistas y la creación de nuevos convenios con empresas de medicina prepagada.

CAPITULO I

1. Análisis Ambiental Situacional

1.1 Introducción

Desde hace varios años cada vez existe un aumento del personal sanitario latinoamericano en mejorar la capacidad operativa de los sistemas de salud, para solucionar, orientar y normar cada decisión entorno su establecimiento gerenciado. (Cerinza R, 2018)

La gestión gerencial en sistemas sanitarios es una disciplina construida en el aprendizaje y ejercicio diario, en el último siglo se ha construido bases, fundamentos y conceptos teóricos, que hace un ejercicio gerencial mas óptimo y con mejores resultados en el factor de productividad.

En los países latinoamericanos los sistemas de salud están organizados en modelo de atención integral de salud, este modelo exige normas básicas para la atención y exige como derecho en la constitución ecuatoriana, como sector privado en la última década tenemos un gran auge en el número de nuevos centro médicos, clínicas privadas y prestadores externos de las instituciones del estado, ya que la gran demanda de la población ecuatoriana sobrepasa los servicios de salud del estado. (Cerinza R, 2018).

Además sabiendo la crisis que azota a los países nuestra región, reflejada en problemas de accesibilidad y cobertura a los servicios asistenciales y en el deterioro progresivo de la salud de la población.

En el presente trabajo de titulación se establecen las estrategias para mejorar la calidad, eficacia, y servicio de especialidades de la consulta externa de un establecimiento de salud privado.

1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

Si bien es cierto es notable el constante incremento del interés sobre la capacitación de normativas reglamentos, estatutos y directrices para gerenciar sistemas de salud, es evidente como este interés se ve reflejado por el personal sanitario en todas las ciudades del país. Es importante conocer como esta estructurado nuestro sistema de salud (Villavicencio C,2022).

El sistema de salud ecuatoriano tiene dos brazos principales entre ellos el público y privado, el sistema público representado principalmente el Ministerio de Salud Pública (MSP), Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), los servicios de salud de las municipalidades, el Instituto

Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL), el sistema privado comprendido por entidades con fines de lucro entre clínicas, centros médicos, medicina prepagada, además de aproximadamente 10000 consultorios de médicos particulares. (Mena A. 2021).

El sistema de salud ecuatoriano según Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Ecuador cuenta con 18.3 millones de habitantes, 50.1% son hombres y 49.9% mujeres. Alrededor de 66% de la población total del país es urbana y 33% reside en las cinco ciudades más importantes del país (INEC, 2022)

En la ciudad de Guayaquil los sistemas de salud públicos no son tan fortalecidos como en las demás ciudades que conforman el país, en Guayaquil tenemos como principales representantes Hospital de Guayaquil, Hospital del Guasmo, Hospital Universitario, siendo así poca la oferta de servicios de salud para 2.69 millones de personas que residen en esta ciudad, dando así una gran oportunidad a las entidades privadas para suplir las necesidades, fue creada la institución privada Clínica Realmedic. (INEC, 2022)

1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

1.2.1.1 Administrativo

En Realmedic cuenta como dueño y director principal al presidente ejecutivo que esta al mando para la toma de decisiones fundamentales para el futuro de la empresa, se cuenta con un gerente general que esta a cargo del análisis financiero y toma de decisiones diarias junto con el administrador de la clínica, finalmente cuenta con el director médico encargado del manejo de médicos, reglas sanitarias y equipos médicos de la clínica.

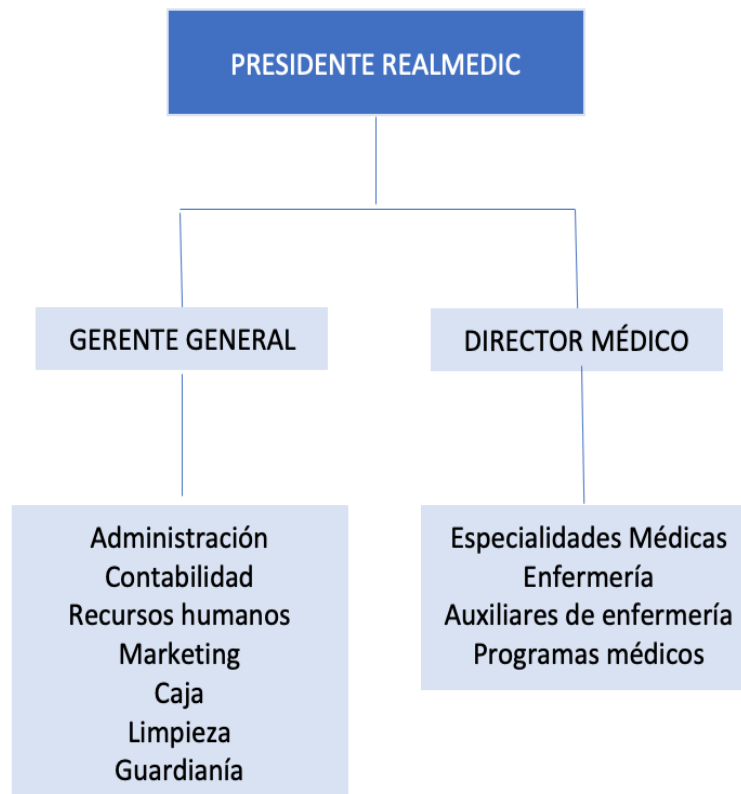


Figura 1: Organigrama de la estructura directiva de la clínica Realmedic.

1.2.1.2 Financiera

Como área financiera la clínica Realmedic cuenta como principal colaborador el Gerente General, el administrador, contabilidad quienes mensualmente realizan el análisis de ingreso y egresos, además las estrategias para mejorar la producción.

1.2.1.3 Operativa

La Institución clínica Realmedic viene en constante actualización durante el último año, en contantes cambios intraoperacional tanto en personal como en infraestructura obteniéndose los siguientes espacios operacionales:

- 6 consultorios para consulta externa
- Área de recepción
- 11 parqueaderos
- Dos estaciones de enfermería

- Unidad de Rayos X
- Área de terapia física
- Triage
- Tres oficinas administrativas
- Comedor
- 7 camas para hospitalización
- Área de esterilización
- Farmacia
- 2 quirófanos equipados
- Área de post operatorio
- Área de staff médico

Realmedic cuenta como personal operativo los siguientes profesionales que realizan su trabajo baso relación de dependencia :

- 3 guardias de seguridad
- 4 médicos generales
- 3 personal de limpieza
- 8 enfermeras
- 2 tecnólogos de radiología
- 1 licenciado laboratorista
- 2 cajeros
- 2 licenciados de terapia física
- 1 ingeniero administrador de Clínica
- 1 contador
- 1 ingeniero en Marketing
- 1 gerente General

En esta nómina no se contabiliza los médicos especialistas que van a utilizar servicios en Realmedic.

Con el total de 19 colaboradores de la clínica se obtiene un promedio de 5 atenciones médicas diarias, 25 cirugías mensuales de diferentes especialidades, 100 radiografías, 50 atenciones en terapia física.

1.2.2 Oferta y Demanda de Servicios

La oferta y demanda de un servicio son las condiciones que determinan la forma del mercado, la conducta de los agentes que intervienen y los resultados.

Cerizza (2018), refiere que al momento en los países latinoamericanos tienen severas deficiencias en cumplir con atenciones de salud, una falla seria en la organización de atenciones de niveles cumpliendo con atenciones primarias en unidades básicas y atenciones complejas en unidades especializadas, para así ser atendidos con un costo menor y no repletar las unidades de especialidades.

La demanda en sistema de salud es la cantidad de servicios que un comprador está dispuesto a adquirir y que puede pagar, esta respuesta esta relacionada con la oferta (Merchan 2022).

Según INEC, el gasto en salud en Ecuador ha crecido consistentemente en los últimos 10 años. Al cierre de 2022, el gasto devengado para el sectorial salud fue de USD 2.872,8 millones, cifra equivalente al 2,52% del PIB nominal de ese año (INEC 2022).

Según el Observatorio del gasto público de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Ecuador esta en el cuarto lugar de los países de latinoamerica donde los ciudadanos tienen que sacar dinerso del bolsillo, para poderse a alcanzar una atención médica integral. Venezuela y Guatemala encabezan la nómina con un gasto de entre 84,33% y 62,22% de la receta o procedimiento en el sistema público. En tercer lugar, está Paraguay con el 52%. En el caso de Ecuador, el gasto de bolsillo llega hasta el 45% del costo del servicio público (Podesta, 2022).

1.2.2 .1 Análisis geoespacial y geopolíticos

La clínica Realmedic ofrece atención de segundo nivel, perteneciente a la red privada, se encuentra ubicada en la provincia del Guayas, ciudad Guayaquil, en el sector Norte en la ciudadela Santa Leonor, Avenida Benjamín Rosales Mz 5, Solar 16

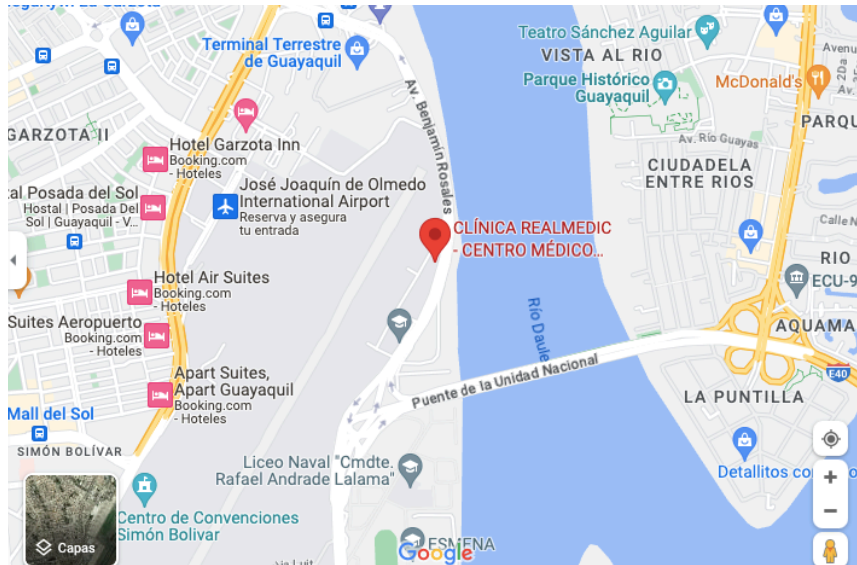


Figura 2: Mapa de ubicación de clínica Realmedic y fotografía de establecimiento.



Figura 3: Fotografía de fachada de clínica Realmedic.

Ubicados en una zona estratégica en la ciudad de Guayaquil, para brindar atención a sectores del norte de la ciudad, apostando al gran crecimiento de la población hacia este sector.

1.2.2.2 Oferta de Servicios

La clínica Realmedic ofrece atención de manera privada, con tecnología a la vanguardia, entre sus servicios tenemos:

- 30 especialidades de consulta externa
- Terapia física
- Rx
- Ecografía
- Tomografía computarizada
- Resonancia magnética
- Medicina Ocupacional
- Servicio de ambulancia
- Telemedicina
- Hospitalización
- Cirugía de especialidades

Con esta cartera de servicios nos permite ser un centro médico con un diferenciador hospitalario permitiéndonos competir para entregar un servicio integral de calidad a la ciudadanía guayaquileña.

1.2.2.3 Demanda de servicios

La ciudad de Guayaquil es una de las ciudades con mayor número de atenciones por accidentes de tránsito siendo uno de los pilares fundamentales de la demanda en estos meses en la clínica, produciendo así el mayor número de atenciones en traumatología y ortopedia con más del 70% del total de atenciones, así mismo la cantidad de cirugías son de esta especialidad descrita, en segundo lugar tenemos atenciones pediátricas y urológicas.

1.2.2.4 Población atendida

Realmedic es una clínica fundada en octubre del 2022, es una empresa joven en constante crecimiento dirigida la atención en consulta externa a la población desde los 0 días de nacido hasta los 90 años aproximadamente de vida, el centro quirúrgico fue inaugurado en mayo del 2023 donde se practica cirugías de diversas especialidades, exceptuando partos y cesáreas.

A continuación describiremos las principales atenciones.



Figura 4: Pacientes atendidos consulta externa en clínica Realmedic en el periodo 2022-2023

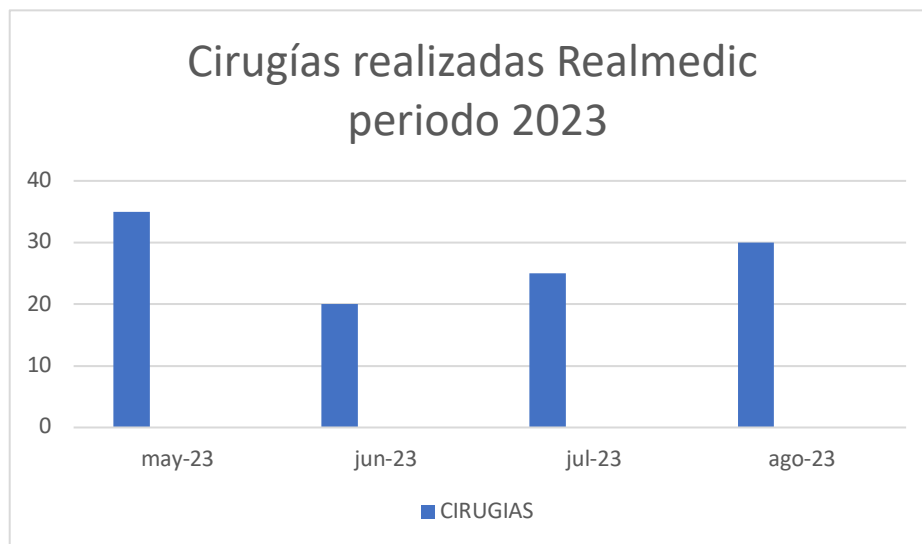


Figura 5: Cirugías realizadas en clínica Realmedic 2023

1.2.2.5 Demanda de servicios insatisfecha

Clínica Realmedic presenta una cartera amplia de servicios sin embargo existe demanda de algunos exámenes y procedimientos con los que no cuenta la institución que fueron registrados de la siguiente forma:

Tabla 1

Cantidad de requerimientos no cubiertos por especialidades en Realmedic

Especialidad	Examen requerido	Numero de Paciente
Cardiología	Electromiografía	4
	Ecocardiograma	
	Pureba de esfuerzo	
Gastroenterología	Endoscopia	6
Terapia intensiva	valoración	1

Además, la apertura de un buzón de quejas dinámico con código QR, para recolectar las principales quejas de los clientes insatisfecho.

1.3 Planteamiento del Problema

En Realmedic es prioridad realizar un crecimiento en números de pacientes atendidos durante el día en las diferentes especialidades así mismo esto generará un incremento en el uso de diferentes servicios como Rx, laboratorio y terapia física otorgando una remuneración mayor que sustente los diferentes requerimientos básicos de la clínica, se realizó un análisis ejecutivo existiendo como principal problema de la clínica :

Inadecuada recuperación de recursos económicos invertidos mensualmente en la atención de consulta externa.

Existiendo, así como principales causas el desconomiento de la población respecto a los servicios que ofrece la clínica, disminución de la cantidad de especialista de la malla médica y falta de convenios con las diferentes aseguradoras de medicina pre pagada.

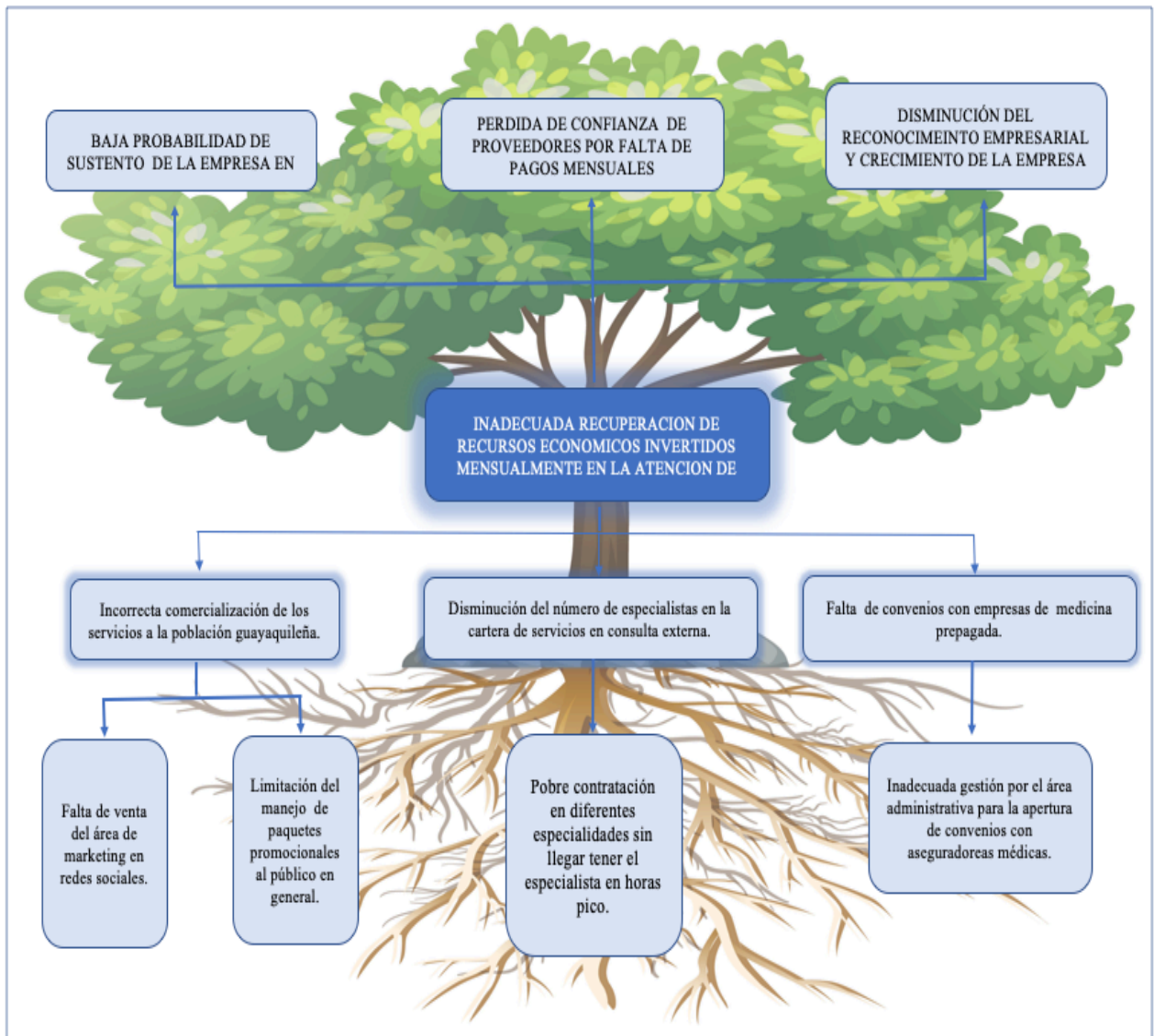


Figura 6: Árbol de problemas de la clínica Realmedic

1.4 Justificación del planteamiento del problema

Es importante que los establecimientos de salud privados obtengan recuperación de recursos económicos para sobrevivir en el tiempo, por tal razón en Realmedic se gestionará una recuperación adecuada de recursos económicos facturados de la clínica para que la economía de la empresa pueda ser sostenible en el tiempo, y así estarán en condiciones para atender una mayor cantidad de pacientes de la población generando la suficiente rentabilidad para sostener a la parte productiva de la clínica y obtener ganancias por parte de los socios, realizando un análisis de los puntos debilitados de ventas de atenciones, cantidad de especialidades ofertadas.

1.5 Objetivos General

Desarrollar un plan de gestión gerencial para optimizar el Servicio de Consulta externa mediante una adecuada recuperación de recursos económicos invertidos mensualmente en la atención de consulta externa.

1.6 Objetivos específicos

- Crear un plan de comercialización de todos los servicios que prestan la clínica Realmedic a la población guayaquileña.
- Desarrollar un plan de gestión para aumentar el número de especialistas en la cartera de servicios en consulta externa de la clínica Realmedic.
- Fomentar una estrategia para alcanzar los convenios con empresas de medicina pre pagada.

1.7 Propuesta y justificación de alternativas de solución

La Organización Realmedic ha venido trabajando en buscar del mejoramiento de sus servicios, pretende optimizar el Servicio de Consulta externa mediante una adecuada recuperación de recursos económicos invertidos mensualmente en la atención de consulta externa, analizando la causa, efectos, desafíos, alternativas de solución, en conjunto la directiva ha establecido lo siguiente:

Tabla 2

Matriz de evaluación de alternativas de solución, problemática clínica Realmedic.

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD “Plan de Gestión Gerencial para la para una adecuada recuperación de recursos económicos invertidos mensualmente en la atención de consulta externa en clínica Realmedic ” MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
Incorrecta comercialización de los servicios a la población guayaquileña	Inadecuada planificación por área de marketing	Disminución de atenciones médicas	Concientizar al área de marketing y financiero para el correcto uso de recursos y potencializar las ventas	Capacitación en mejorar ventas a través del marketing digital.	Marketing Financiero Administración Gerencia
Disminución del número de especialistas en la cartera de servicios en consulta externa	Pobre cantidad de pacientes y baja remuneración al especialista	Baja oferta de servicios de especialidad a la población	Realizar convenio económico para los especialistas puedan permanecer en la unidad	Aumentar la demanda de pacientes para que a los especialistas sea atractivo atender en Realmedic	Financiero Marketing Recursos humanos Gerencia
Falta de convenios con empresas de medicina pre pagada.	Falta del profesional de convenios que visite las aseguradoras.	Disminución de atenciones médicas.	Obtener una respuesta positiva por partes de las aseguradoras médicas.	Contratación de gente capacitada en el sector de medicina pre pagada.	Financiero Gerencia

1.8 Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución

Tabla 3

Cantidad de requerimientos no cubiertos por especialidades en Realmedic

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	CRITERIOS DE SELECCION			PUNTAJE TOTAL
		FACTIBILIDAD TECNICA	FACTIBILIDAD ECONOMICA	FACTIBILIDAD POLITICA	
INADECUADA RECUPERACION DE RECURSOS ECONOMICOS INVERTIDOS MENSUALMENTE EN LA ATENCION DE CONSULTA EXTERNA	Capacitación en mejorar ventas a través del marketing digital.	5	3	5	13
	Aumentar la demanda de pacientes para que a los especialistas sea atractivo atender en Realmedic	3	3	5	11
	Contratación de gente capacitada en el sector de medicina pre pagada.	5	3	5	13

CAPITULO II

2.1 Justificación y Aplicación de la Metodología Cualitativa para el Plan de Gestión Gerencial Para Optimizar La Producción En El Servicio De Consulta Externa En Clínica Realmedic Período 2023.

Esta metodología permite al investigador basarse en la experiencia y recoger el conocimiento in situ de los integrantes de Realmedic para aportar una idea clara de la problemática de la institución.

Dentro de las técnicas aplicadas en esta investigación cualitativa para la recolección de datos son:

2.1.1 Entrevistas

Realizaron la entrevista con el administrador de la clínica Realmedic, el administrador realizó una breve exposición de los principales pilares del establecimiento y de su proceso administrativo, donde se aprecia el compromiso de la directiva en establecer estrategias para así aumentar la productividad del servicio de consulta externa así mismo se identificó la poca opción de atención en la diversidad de especialistas.

2.1.2 Grupos Focales

En la reunión con el grupo de marketing y agendamiento de citas, se aprecia la predisposición en ideas clara y paquetes promocionales en consulta externa, también se logró apreciar la poca diversidad de especialistas en su malla médica.

2.1.3 Análisis de documentos

El administrador proporcionó estados actual de ingreso de aproximadamente 30000 dólares mensuales en cirugía, con egreso de 29000, entre ellos aun refleja deudas diferidas por equipos médicos, en consulta externa u ingreso mensual de 4200 que mensuales que incluye terapia física, rx y demás especialidades.

2.2 Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud.

Mediante el uso de la herramienta FODA, se procederá a identificar las principales capacidades y limitaciones de Realmedic, para una correcta toma de decisiones.

2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección

La gestión gerencial permite a Realmedic tomar las principales decisiones para mejorar la producción de la clínica, se puntualiza con la herramienta FODA lo siguiente:

Fortaleza

F1. Capacidad de la directiva de escuchar y realizar un cambio adecuado en el sistema directivo Realmedic.

F2. Apertura de la directiva para reconocer las deficiencias del sistema Realmedic.

Oportunidades. Ninguna

Debilidades

D1. Falta de visitas continuas por parte de la directiva para reuniones con el personal operativo Realmedic.

D2. Dificultad de culminación de procesos gerenciales y administrativos.

Amenazas

A1. Pérdida de nichos de mercado en el ámbito de consulta externa debido a baja producción, lo que genera inconformidad en la junta directiva y probabilidad de cambio de administradores.

A2. El alto nivel de competencia en proveedores de salud limita el crecimiento del establecimiento.

2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing

La gestión de los estrategias de marketing, produce a realmedic ideas nuevas en base a un análisis del mercado local, para realizar el objeto de venta, se puntualiza con la herramienta FODA lo siguiente:

Fortaleza

F3. Gran potencial del personal en crear ideas promocionales.

F4. Capacidad de recambio de ideas y colaboración interna en creación de contenido.

Oportunidades

O1. Capacidad de estar pendiente y hacer seguimiento de los valores de la competencia.

O2. Capacidad constante de mejoras en paquetes promocionales comparandolo con la competencia.

Debilidades

D3. Pobre capacidad de usar gastos inflados en marketing digital

D4. Falta de promoción de la difente malla médica de nuestra clínica.

Amenazas

A3. Aumento de tarifas en marketing digital por partes de plataformas internacionales.

A4. Inflación de costos para el uso de herramientas de marketing tradicional en la región.

2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión amninstrativa y recursos humanos permite a Realmedic usar recurso humano de mejor manera, asíni mismo unas correctas contrataciones, se puntualiza con la herramienta FODA lo siguiente:

Fortaleza

F5. Apertura del administrador para mejorar procesos y aumentar la producción de consultas.

Oportunidades

O3. Llamar a entrevista a varios elementos para escoger mejor perfil para diferentes puestos.

Debilidades

D5. Exceso y carga de trabajo para personal adminsitrativo

D6. Falta de diversidad de número de personal para diferentes actividades.

Amenazas

A5. Contacto de la competencia para invitar a otras filas al personal mas eficiente de Realmedic.

A6. Multas y clausuras por entidades regulatorias del recurso humano empresarial.

2.2.4 Gestión Financiera

La gestión financiera permite a Realmedic, analizar varios puntos de inversión gastos, mantener al día la situación económica de la clínica, se puntualiza con la herramienta FODA lo siguiente:

Fortaleza

F6. Entrega a tiempo de análisis financieros de ingresos y egresos empresariales.

Oportunidades

O4. Capacidad de realizar proyección económica y prestamos externos, para su uso en la consulta externa.

Debilidades

D7. Pobre uso de herramientas para recuperación de honorarios médicos de empresas de medicina prepagada.

D8. Ausencia de presupuestos para pagar especialistas permanentes en la clínica.

Amenazas

A7. Ausencia y desconfianza de créditos por proveedores médicos.

A8. Retiro de nuestros especialistas hacia los centros médicos de competencia.

2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La gestión operativa, abastecimiento y logística, permite a Realmedic mantener un buen flujo de insumos, ingreso - egreso de pacientes, mantener abastecido las diferentes áreas de la clínica, se puntualiza con la herramienta FODA lo siguiente:

Fortaleza

F7. Capacidad inmediata para realizar inventario de medicina e insumos médicos.

F8. Eficiencia en usar protocolos de atención médica.

Oportunidades

O5. Crear alianzas externas regionales para la llegada de proveedores a la clínica.

Debilidades

D9. Pobre gestión en generar citas médicas y confirmación de citas en consulta externa.

D10. Baja instauración de convenios de los establecimientos de medicina prepagada.

Amenazas

A9. Actualización de permisos para la adquisición de medicina y psicotrópicos.

2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

En clínica Realmedic existe un departamento de informática manejado por un ingeniero en sistemas, que permite estar pendiente de cualquier eventualidad diaria del sistema y vigilar las diferentes redes sociales, se puntualiza con la herramienta FODA lo siguiente::

Fortaleza

F9. Cantidad adecuada del total de sistema informático en toda la institución.

Oportunidades

O6. Capacidad de obtener un sistema informático externo para generar facturación inmediata en consulta externa y hospitalización.

Debilidades

D11. Ausencia de red telefónica en consultorios y habitaciones.

Amenazas

A10. Aumento del costo para uso de red de internet y sistema integrados de cámaras de seguridad.

2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

En Realmedic la gestión de servicio de clínica y hospitalización, dirigida por el administrador permite a la clínica, vigilar el flujo de pacientes correctamente atendidos, se puntualiza con la herramienta FODA lo siguiente:

Fortaleza

F10. Capacidad de brindar una atención integral de consulta externa, quirófano y hospitalización en un solo lugar.

F11. Capacidad del personal en manejar pacientes con diferentes requerimientos consulta externa y hospitalización.

Oportunidades

O7. Promocionar la atención integral de Realmedic, tanto como centro médico y clínica, que no tiene la competencia del medio.

Debilidades

D12. Pobre número en variedad de especialistas en consulta externa.

D13. Pobre varianza de horarios para las atenciones médicas en consulta externa.

Amenazas

A11. La competencia puede igualar y mejorar nuestro modelo de negocio integral de Realmedic.

2.3 Analisis FODA

FORTALEZAS

- F1. Capacidad de la directiva de escuchar y realizar un cambio adecuado en el sistema directivo Realmedic.
- F2. Apertura de la directiva para reconocer las deficiencias del sistema Realmedic.
- F3. Gran potencial del personal en crear ideas promocionales.
- F4. Capacidad de recambio de ideas y colaboración interna en creación de contenido.
- F5. Apertura del administrador para mejorar procesos y aumentar la producción de consultas.
- F6. Entrega a tiempo de análisis financieros de ingresos y egresos empresariales.
- F7. Capacidad inmediata para realizar inventario de medicina e insumos médicos.
- F8. Eficiencia en usar protocolos de atención médica.
- F9. Cantidad adecuada del total de sistema informático en toda la institución.
- F10. Capacidad de brindar una atención integral de consulta externa, quirófono y hospitalización en un solo lugar.
- F11. Capacidad del personal en manejar pacientes con diferentes requerimientos.

DEBILIDADES

- D1. Falta de visitas continuas por parte de la directiva para reuniones con el personal operativo Realmedic.
- D2. Dificultad de culminación de procesos gerenciales y administrativos.
- D3. Pobre capacidad de usar gastos inflados en marketing digital
- D4. Falta de promoción de la difente malla médica de nuestra clínica.
- D5. Exceso y carga de trabajo para personal adminsitrativo
- D6. Falta de diversidad de número de personal para diferentes actividades.
- D7. Pobre uso de herramientas para recuperación de honorarios médicos de empresas de medicina prepagada.
- D8. Ausencia de presupuestos para pagar especialistas permanentes en la clínica.
- D9. Pobre gestión en generar citas médicas y confirmación de citas en consulta externa.
- D10. Baja instauración de convenios de los establecimientos de medicina prepagada.
- D11. Ausencia de red telefónica en consultorios y habitaciones.
- D12. Pobre número en variedad de especialistas en consulta externa.
- D13. Pobre varianza de horarios para las atenciones médicas en

Plan de Gestión Gerencial Para Optimizar La

Producción En El Servicio De Consulta Externa En La

Clínica Realmedic Período 2023.

OPORTUNIDADES

- O1. Capacidad de realizar mejor contenido de marketing, viendo puntos bajos de la competencia.
- O2. Capacidad constante de mejoras en paquetes promocionales comparandolo con la competencia.
- O3. Llamar a entrevista a varios elementos para escoger mejor perfil para diferentes puestos.
- O4. Capacidad de realizar proyección económica y prestamos externos, para su uso en la consulta externa.
- O5. Crear alianzas externas regionales para la llegada de proveedores a la clínica.
- O6. Capacidad de obtener un sistema informático externo para generar facturación inmediata en consulta externa y hospitalización.
- O7. Promocionar la atención integral de Realmedic, tanto como centro médico y clínica, que no tiene la competencia del medio.

AMENAZAS

- A1. Perdida de nichos de mercado en el ámbito de consulta externa debido a baja producción, lo que genera inconformidad en la junta directiva y probabilidad de cambio de administradores.
- A2. El alto nivel de competencia en proveedores de salud limita el crecimiento del establecimiento.
- A3. Aumento de tarifas en marketing digital por partes de plataformas internacionales.
- A4. Inflación de costos para el uso de herramientas de marketing tradicional en la región.
- A5. Contacto de la competencia para invitar a otras filas al personal mas eficiente de Realmedic.
- A6. Multas y clausuras por entidades regulatorias del recurso humano empresarial.
- A7. Ausencia y desconfianza de créditos por proveedores médicos.
- A8. Retiro de nuestros especialistas hacia los centros médicos de competencia.
- A9. Actualización de permisos para la adquisición de medicina y psicotrópicos.
- A10. Aumento del costo para uso de red de internet y sistema integrados de cámaras de seguridad.
- A11. La competencia puede igualar y mejorar nuestro modelo de negocio integral de Realmedic.

Figura 7: Resumen de análisis FODA

2.4 Diseño de estrategia CAME para corregir la situación evidenciada en el diagnóstico del FODA:

Tabla 4

Análisis CAME para la realización de estrategias en puntos analizados en el FODA.

CAPACIDADES Y LIMITACIONES		ESTRATEGIA	PERMITE	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
F1	02	OFENSIVA	CRECER	Crear un plan de comercialización de todos los servicios que prestan la clínica Realmedic a la población guayaquileña.	Realizar un plan de paquetes promocionales en las atenciones diferentes en todas las especialidades médicas de Realmedic.
F2	A5	DEFENSIVA	REACCIONAR FRENTE AL ENTORNO	Desarrollar un plan de gestión para aumentar el número de especialistas en la cartera de servicios en consulta externa de la clínica Realmedic.	Instaurar un protocolo de mejoramiento de honorarios médicos hacia los diferentes especialistas de la clínica Realmedic.
D10	07	ADAPTATIVAS	REORIENTAR	Fomentar una estrategia para alcanzar los convenios con empresas de medicina pre pagada.	Instaurar el personal humano para la realización de convenios con las empresas de medicina prepagada.
D4	A3	SUPERVIVENCIA	REVERTIR LA SITUACION	Crear un plan de comercialización de todos los servicios que prestan la clínica Realmedic a la población guayaquileña.	Capacitar al personal de marketing sobre la malla médica de Realmedic para promocionarla en el marketing digital.

CAPITULO III

3.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1.1 Análisis del Entorno Social

El análisis del entorno social de la clínica Realmedic se utilizó la metodología de PESTEL, que es un método descriptivo que permite observar y estar alerta a los elementos que rodean al negocio, que puedan influir negativa o positivamente a la clínica, entres ellos son:

3.1.1.1 POLITICO.

Clinica Realmedic es una entidad de la red privada de salud con fines de lucro, con regularización del Ministerio de Salud Pública y Aceso, creada bajo los permisos correspondientes, para brindar atención tanto consulta externa como hospitalización.

3.1.1.2 ECONOMICO.

Clinica Realmedic esta resgistrado como empresa llamada INTERMEDICENTER S.A, controlada por la superintendencia de compañías, su estabilidad económica gira en torno a lo vendido mensualmente de manera particular de igual manera presenta salidas fijas que deben ser cumplidas mensualmente y que tiene relación con la inflación anual e inestabilidad del Gobierno actual.

3.1.1.3 SOCIAL.

La institución esta creada para la población Guayaquileña de todos los niveles sociales, localizado en un lugar estratégico al noreste de la ciudad, su ubicación estratégica permite la llegada de guayaquileños de todos los puntos de la ciudad además permite la fácil llegada de población aledaña como el cantón daule, durán y milagro.

Realmedic permite la atención médica por consulta externa desde los 0 meses de vida hasta adultos mayores, permitiendo así dar una atención integral.

3.1.1.4 TECNOLÓGICO.

La clínica a la par con el despunte tecnológico ofrece a sus usuarios un sin número de mecanismos para agendamiento de citas entre ellas página web, www.realmedic.com.ec, donde se permite un adecuado agendamiento y facturación en línea, así mismo permite la descarga de resultados en línea de laboratorio e imágenes.

3.1.1.5 ECOLÓGICO

Comprometidos con el planeta y el país, realmedic cumple con todos los organismos de manejo de desechos, con recolección semanal de desechos peligrosos, dicha empresa encargada es Gadere, además con el compromiso de disminución del uso de plásticos en material de insumos de protección quirúrgica, usando ropa de tela.

3.1.1.6 LEGAL

En la fundación de la clínica se cumplieron con todas las bases legales que dicta las leyes ecuatorianas, socios y representante legal, Realmedic cumple con los permisos correspondientes de Acces para la práctica de clínica del día, permiso de bomberos y municipio, además acreditaciones por sistema de aseguradoras del país.

3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

Las 5 fuerzas que analiza Porter permite entender la posición de una empresa en el mercado, además identificar el comportamiento de la competencia.

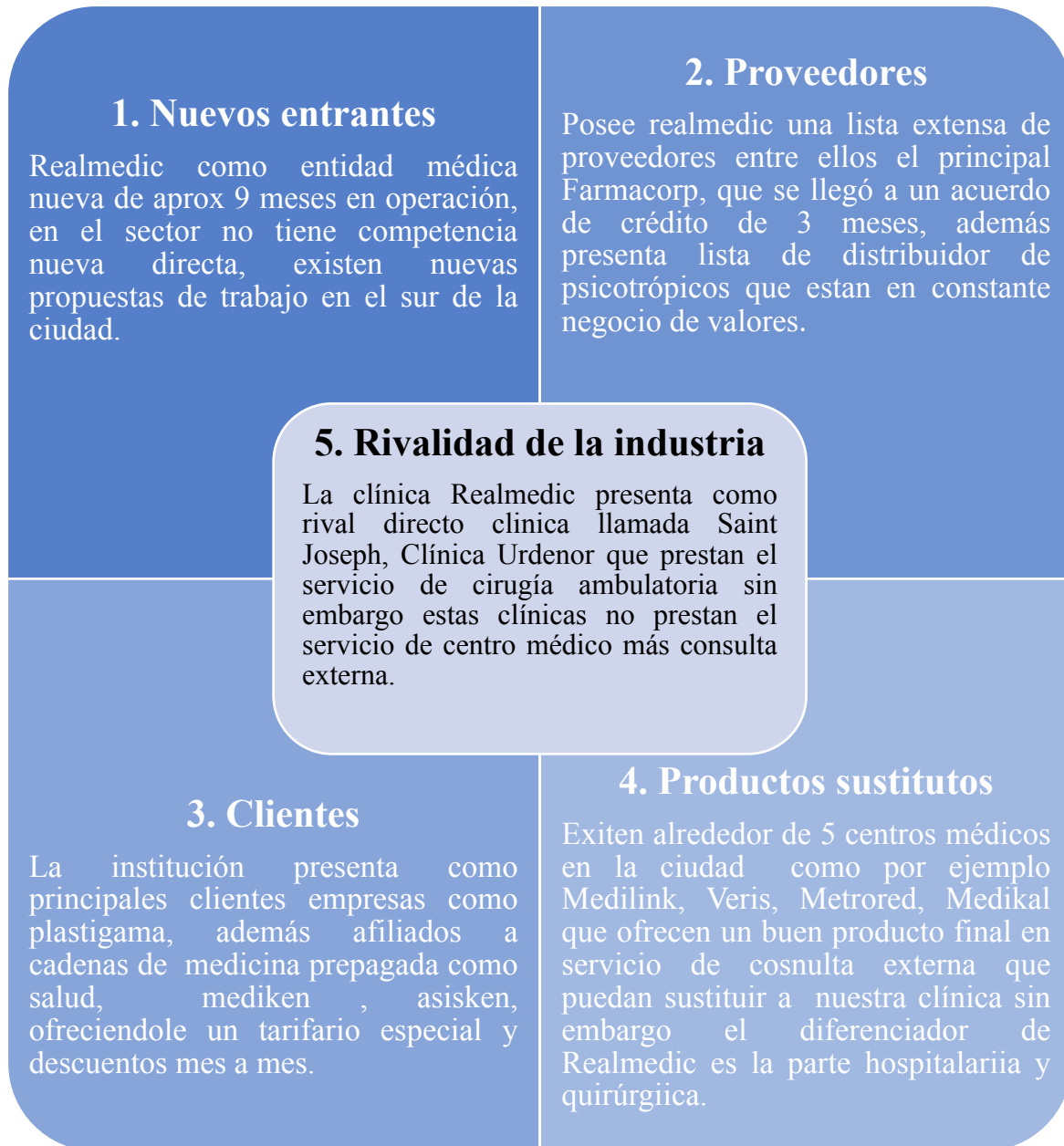


Figura 8: Análisis de las 5 fuerzas Porter de Clínica Realmedic

3.1.3 Análisis FODA

En el análisis FODA se procedió a identificar puntos estratégicos para mejorar, potenciar y corregir dentro de la institución Realmedic.

3.1.3.1 Fortaleza

Realmedic representado por un gran grupo de directivos comprometidos en escuchar y realizar cambios adecuados para mejorar, potencializar la cartera de servicios de la institución, la capacidad del personal en el recambio de ideas más la infraestructura informática y médica necesaria para solventar los desafíos diarios del cliente, son sin duda las características fundamentales en clínica Realmedic.

3.1.3.2 Debilidades

En un análisis con las diferentes aristas de Realmedic se evidencia las principales debilidades de Realmedic entre ellas podemos destacar la pobre malla de especialistas para cumplir diferentes horarios de la consulta externa haciendo que los pacientes no tengan variedad de horarios, sin duda el poco tiempo disponible de los directivos hace de esta debilidad difícil de solucionar.

3.1.3.3 Oportunidades

Las oportunidades de Realmedic entorno a su gestión interna de atención son diversas, presenta capacidad constante de mejorar los paquetes de atención médica comparándolo con la competencia así se mejora los precios con tendencia a la baja, Realmedic puede crecer en atenciones promocionando la ventaja de ser centro médico y a la vez clínica pudiendo brindar una atención integral a los pacientes.

3.1.3.4 Amenazas

Sin duda las amenazas para clínica Realmedic son constantes ya que se encuentra en una ciudad muy competitiva, también podemos destacar el aumento de precio de insumos básicos por inflación nacional, aumento de costo de redes sociales según la

época del año, así mismo el recambio de personal que la competencia lo permite, ofreciendo a los colaboradores de Realmedic mejores salarios.

3.1.4 Cadena de Valor de la organización

La cadena de valor Realmedic nos permite describir la secuencia en el desarrollo de actividades en la organización de la clínica dando como prioridad la necesidad del paciente y el resultado satisfactorio de la atención, a continuación describimos las principales gestiones:

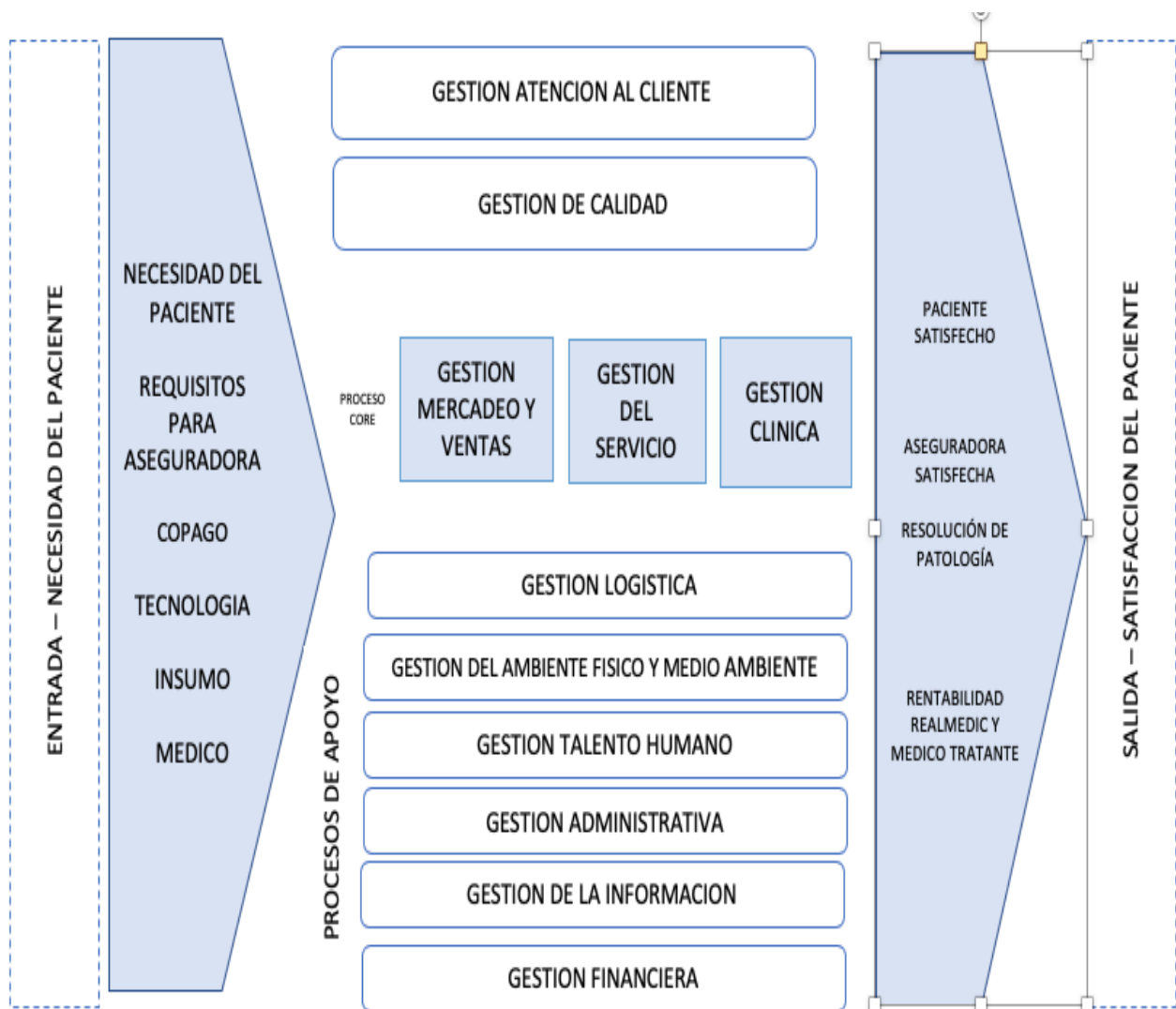


Figura 9: Esquema de la cadena de valor para un paciente en clínica Realmedic.

3.1.5 Planificación Estratégica

3.1.5.1 Misión

Realmedic, como principal misión es brindar a la comunidad excelente atención médica con una auténtica pasión por servir.

3.1.5.2 Visión

Realmedic, su visión es ser el prestador de servicios médicos más importante en Ecuador, ofreciendo atención integral, personalizada, ágil, cálida y eficiente.

3.1.5.3 Valores

En Realmedic el compromiso hacia nuestra población nos hace responsables de su salud ejerciendo la medicina con gran calidad y honradez, en nuestros procesos de atención priorizamos el respeto hacia la ética médica.

3.1.5.4 Objetivos Institucionales

- Cumplir con nuestro paciente brindándole atención de calidad y calidez, para superar siempre sus expectativas.
- Mejoramiento continuo de los procesos internos de la clínica para así cumplir con los más estrictos estándares internacionales del cuidado al paciente.
- Ser una clínica referente en la ciudad de Guayaquil que presta atención con el más alto nivel científico.

3.1.5.5 Principios Éticos

En clínica Realmedic es fundamental el profesionalismo de los médicos y personal de apoyo, brindando de este modo al paciente una atención fundamentalmente con ética moral y médica, manteniendo en todo momento el respeto y confidencialidad de sus patologías.

3.1.5.6 Políticas

- Realmedic presta atención médica con calidad, calidez y total eficiencia en consulta externa, hospitalización y quirófano.
- Compromiso de brindar siempre al paciente tratamientos actualizados, basados en la evidencia científica internacional.

- Brindar al paciente instalaciones de la clínica limpias, acogedores siempre listas para el confort de nuestro paciente.

3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.2.1 PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Objetivo específico 1: Crear un plan de comercialización de todos los servicios que prestan la clínica Realmedic a la población guayaquileña.

Estrategia: Fortalecer el plan de comercialización de los servicios de la clínica Realmedic.

Tabla 5

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Creación de paquetes de atención médica económicos.	Cantidad de paquetes creados/ número de paquetes planificados.	Gestión administrativa/gestión financiera/gestión marketing	90%	100%	100%	100%	100%
Promoción en redes sociales paquetes de atención médica.	Cantidad de paquetes promocionados/total de paquetes a promocionar mensualmente	Gestión administrativa/gestión financiera/gestión marketing	90%	100%	100%	100%	100%

Actividad a ejecutar para llevar a cabo el primer objetivo específico y su medición de cumplimiento a 5 años

Objetivo específico 2: Desarrollar un plan de gestión para aumentar el número de especialistas en la cartera de servicios en consulta externa de la clínica Realmedic.

Estrategia: Establecer especialidades ausentes en el centro médico de mayor demanda y solicitar contratación del profesional

Tabla 6

Actividad a ejecutar para llevar a cabo el segundo objetivo específico y su medición de cumplimiento a 5 años .

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. Reunión con directivos para contratación del especialistas. 2. Capacitación a los espepecialistas para fidelización de los clientes.	Cantidad de especialistas contratados / cantidad de especialistas necesarios en el centro médico	Gestión administrativa/gestión financiera	75%	90%	100%	100%	100%
1.- Reunión con administración para medir capacidad de atención médica diaria y mensual en la clínica.	Cantidad actual de atenciones diarias / cantidad de atenciones optimas diarias.	Gestión administrativa/gestión financiera	75%	90%	100%	100%	100%

Objetivo específico 3: Fomentar una estrategia para alcanzar los convenios con empresas de medicina pre pagada.

Estrategia: Creación de convenios de atención con las empresas de medicina prepagada

Tabla 7

Actividad a ejecutar para llevar a cabo el tercer objetivo específico y su medición de cumplimiento a 5 años .

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reunión con el área de convenios para agilizar procesos con las aseguradoras.	Cantidad mensual de convenios obtenidos / cantidad de empresas de medicina prepagada en el ecuador	Gestión administrativa	50%	80%	95%	100%	100%
Campañas gratuitas con las diversas empresas de medicina prepagada.	Cantidad de campañas gratuitas mensuales / cantidad total de empresas de medicina prepagada.	Gestión administrativa, gestión de marketing.	40%	70%	85%	100%	100%
Contratar sistema integrado informático para manejo hospitalario y consulta externa.	Cantidad de historias clínicas manuales procesadas / cantidad de historias clínicas digitales procesadas	Gestión administrativa	50%	70%	85%	100%	100%

3.2.3 Presupuesto

Para la ejecución de la propuesta del plan de gestión se estima el siguiente presupuesto anual, tomando en cuenta los principales puntos para llevar a cabo el plan.

Tabla 8.

Análisis del presupuesto anual para ejecutar el plan de gestión.

	TALENTO HUMANO	DESCRIPCION	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
		Director Médico	12	12	144	20	2880
		Personal de marketing	60	12	740	8	5920
	Comité de implementación	Asesor de seguros privados	60	12	720	8	5760
		Especialistas de diferentes especialidades	60	12	720	13	9360
		Enfermería	24	12	288	8	2304
	Otros de apoyo	Editores de videos y diseño	12	6	72	5	360
RECURSOS	OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material de oficina	Carpetas	3	6	18	2.50	45
		Hojas de papel bond	300	12	3600	0.01	36
	Transporte	Transporte personal de convenio	20	12	240	10	2400
	Uniformes	Mandiles	10	1	10	30	300
		Camisetas distintivas	10	1	10	25	250
	Tecnología	Pago de redes sociales	30	12	360	15	5400
	Imprevistos	10%					3501,5
TOTAL							38516.5

CAPITULO IV

4. EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

4.1 Monitoreo Semaforzado

La correcta forma de vigilar que las actividades se cumplan en el plazo correcto, permite crear una tabla que nos permita mantener ejecutada la actividad y así no estancar las actividades.

Tabla 9

Semaforización para regularización de incumplimiento del plan de gestión.

SEMAFORO	Porcentaje de cumplimiento de la actividad	Medidas de acción
VERDE	90% - 100%	
AMARILLO	50% - 89%	Preventiva. 1.- Solicitar un informe al director médico. 2.- Enviar mails de llamado de atención al comité de implementación de gestión.
ROJO	Menos del 50%	Correctiva. 1.- Llamar inmediatamente a reunión al comité de implementación de gestión. 2.- Análisis del incumplimiento mas revisión del plan de gestión.

4.2 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

El plan de gestión propuesto esta planteado para se ejecutado en aproximadamente en un año, sin embargo se describe limitaciones que pueden enlentecer el proceso y llegar a un fracazo, a continuación se describe las principales limitaciones identificadas:

4.2.1 Tiempo

El plan de gestión esta propuesto para ser ejecutado de manera inmediata, debe ser implementado con resultados positivos dentro del primer año sin embargo factores como el tiempo

puede restringir resultados, entre ellos retraso en reuniones, renuncias del personal de apoyo y falta de acuerdos con el personal de marketing, además se analiza que las empresas de medicina prepagada tienen temporadas donde no permiten realizar nuevos convenios.

4.2.2 Costos

El plan de gestión tiene un costo calculado de aproximadamente \$ 38516 dolares, es un reto para la empresa invertir 3209 mensuales, propuesta que debe ser analizada por la directiva y tomar en cuenta la situación económica del país, los costos altos de la contratación de especialistas, pudiéndose plantear la cancelación de honorarios por producción.

4.2.3 Alcance

La ejecución del plan de gestión es un reto para la clínica Realmedic cuya directivos, pueden encontrarse con un impedimento en el alcance de la meta propuesta por cambios gubernamentales de normas no manejables como aumento de directrices para contratar redes sociales, especialistas poco preparados que impidan fidelización de pacientes, regularización del contrato para especialistas.

4.3 Conclusiones

- 1.- La toma de decisiones para ejecutar un plan de gestión empresarial, se debe tomar con la programación de varios entes reguladores entre ellos la gestión administrativa, financiera y de marketing.
- 2.- El marketing digital sigue siendo en la actualidad la herramienta mas fuerte y de bajo costos para llegar a mas usuarios y potenciales pacientes.
- 3.- Clínica realmedic presenta una pobre malla médica para competir con grandes centros médicos en la ciudad guayaquil, siendo esta su principal debilidad frente a la competencia.
- 4.- Los convenios con las empresas de medicina prepagada son un pilar fundamental para incrementar ingresos por consulta externa en un centro médico, pudiendo potenciar en clínica Realmedic el uso de hospitalización.
- 5.- En la actualidad un sistema digitalizado de historia clínica, facturación y marketing facilitará todos los procesos, ahorrando tiempo, recursos humanos y económicos para el desarrollo adecuado de una empresa.

4.4 Recomendaciones

- 1.- Se recomienda en Realmedic la creación de comites de gestión administrativa financiera y marketing, para así realizar análisis independientes y tomar las mejores decisiones para el bienestar empresarial.
- 2.- Se recomienda el uso diario de redes sociales para promocionar paquetes médicos, publicación de campañas médicas, captar mayor número de seguidores con creación de contenido semanal.
- 3.- Implementación inmediata de especialistas para reforzar la malla médica y así competir con centro médicos aledaños.
- 4.- Clínica realmedic debe perseguir el cierre de convenios con empresas de medicina prepagada para así garantizar un flujo permanente de pacientes.
- 5.- Contratar y socializar con el personal un sistema informático integrado digital que incluya manejo de agenda de pacientes, facturación, historia clínica y manejo de datos para facilitar la información de los usuarios.

5. GLOSARIO

Consulta externa: Espacio físico de atención médica ambulatoria, donde el personal de salud puede dar atención básica al enfermo y llegar a un diagnóstico.

Gestión: movimiento o acciones para llevar a cabo un propósito, en este caso empresarial.

Medicina ocupacional: es una especialidad médica encargada del estudio de la prevención y resolución de enfermedades causadas por el desempeño laboral.

Metodología de porter: herramienta utilizada en el campo de la investigación para resolver diferentes puntos complicados de una empresa.

Metodología de porter: herramienta utilizada en el campo de la investigación que estudia el entorno de un empresa, ya sea en oportunidades como amenazas.

Pediatría: especialidad de la medicina que se encarga del estudio de enfermedades de los niños hasta los 18 años de edad.

Realmedic: centro de atención médica de especialidades ambulatoria y hospitalaria ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Traumatología: especialidad de la medicina que se encarga del estudio de enfermedades del sistema osteomuscular.

Urología: especialidad de la medicina que se encarga del estudio de enfermedades del sistema urinario.

6. SIGLAS

MSP: ministerio de salud pública.

MIES: ministerio de inclusión económica y social.

IESS: instituto ecuatoriano de seguridad social.

ISSFA: instituto de seguridad social de las fuerzas armadas.

ISSPOL: instituto de seguridad social de la policia nacional.

INEC: instituto nacional de estadística y censos.

PIB: producto interno bruto.

ACCESS: agencia de aseguramiento de la calidad de los servicios de salud y medicina prepagada.

7. Referencias.

Ceranza Arias, (2018), *Importancia de un gerente de salud partiendo del análisis del contexto que vive una institución de salud de cuarto nivel de atención en la ciudad de Bogotá*. Fundación Universitaria de ciencias de la salud. Bogotá, Fundación universitaria de ciencias de la salud.

Villavicencio Caparó, E., Correa Carrera, K., (2022), *Fundamentos de Gerencia aplicados a salud (Parte I)*. Revista Killkana Sociales vol 5, N 2, pp 61-72.

<https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v5i2.894>

INEC. (2022). *Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud*. https://www.ecuadoren-cifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/RAS%1F_2020/Principales_resultado_RAS_2020.Pdf.

Merchán Moreira, J., Merchán Moreira, J (2022). *Gerencia en salud como estrategia para convertir los centros de salud en entes altamente competitivos*. Revista Polo del Conocimiento. Pol. Con. (Edición núm. 70) Vol. 7, No 12, Diciembre 2022, pp. 878-887. <https://orcid.org/0000-0002-7898-3647>.

Podestá A, (2022), *Gasto público para impulsar el desarrollo económico e inclusivo y lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. CEPAL - Serie Macroeconomía del Desarrollo N° 214.

Vaccaro Witt, G. F., Jurado Ronquillo, M. C., Gonzabay Bravo, E. M., & Witt Rodríguez, P. de las M. (2023). *Desafíos y problemas de la salud pública en Ecuador*. RECIAMUC, 7(2), 10-21. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(2\).abril.2023.10-21](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.10-21).

Carpio C., Joseph P., Solano B., 2021. *La incidencia de la inversión pública en el sistema de salud del Ecuador período 2010 – 2019*. Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración 2021, Vol.8, No.2, 145-164.

Mena A, (2021). *Nota Informativa - El sistema de salud ecuatoriano y la COVID – 19*. Organización Internacional del Trabajo. Países Andinos Ecuador.

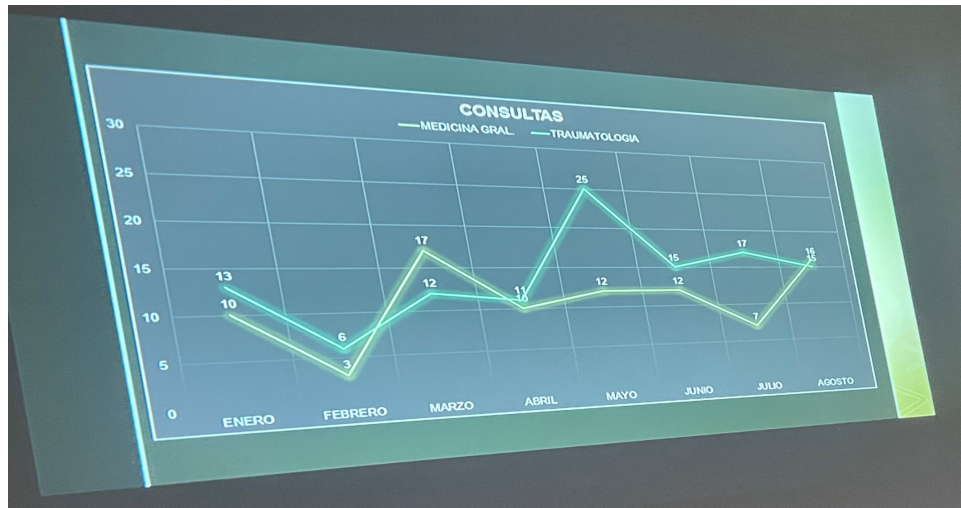
OPS, (2022). *Panorama nacional de salud de los trabajadores, encuesta de condiciones de trabajo y salud 2021 – 2022*.

Cañizares F., Mena G., Barquet A., (2019). *Análisis del sistema de salud del Ecuador*. REV. MED. FCM-UCSG • VOL. 19 • N.O 4 • 2015. • 193-204 ISSN: 1390-0218 E-ISSN: 1390-8464
<https://doi.org/10.23878/medicina.v19i4.1080>.

8. ANEXOS



Anexo1. Fotografía en clínica Realmedic, durante la entrevista con administración septiembre 2023



Anexo 2. . Fotografía producción de consulta externa en clínica Realmedic, durante la entrevista con administración. Septiembre 2023

DINERO DE C. EXTERNA Y CLINICA			
DETALLE	MONTO		
C. EXTERNA (LS - JV)	\$960.00		
CLINICA	\$3,538.54		
PCTE. HERRERA	\$477.82		
PCTE. MERO	\$402.08		
PCTE. ZAMBRANO	\$1,221.13		
PCTE. MORENO	\$373.40		
CTAS. DR. RIVERA	\$1,064.11		
SUMATORIA 01	\$4,498.54		
GASTOS: PAGOS / COMPRAS	\$3,992.54		
PAGO DE 02 P. SANGE + PLASMA	\$545.00		
PAGO CONSULTA DR. VALVERDE	\$40.00		
PAGO USO 05 TORRE DR. ULLOA	\$600.00		
COMPRA DE 02 ANTENAS TV	\$16.98		
COMPRA DE 12 ROLLOS ERG	\$76.92		
COMPRA DE 02 SOPORTES + TVS	\$451.98		
COMPRA DE 01 SOFA CAMA	\$123.41		
COMPRA 01 SOFA CAMA + VARIOS	\$133.18		
SIN FACT. MARTHITA	\$86.00		
COMPRA DE CHIFA VS. 27	\$23.00		
PAGO DR. BURBANO CONSULTAS	\$60.00		
COMPRA ENCEBOLLADO SAB 28	\$30.00		
COMPRA 01 MICRONDAS QUIRO	\$89.90		
MARTHITA PAPEL CRAFF	\$25.00		
COMPRA 02 TENSIOMETROS	\$280.00		
COMPRA VARIOS GALLETAS GELATINA	\$6.80		
COMPRA DE 02 VELADORES HOSP.	\$96.01		
ARREGLO DE MANIJA PUERTA PRINC.	\$15.00		
COMPRA DE 07 SEVORANE	\$420.00		
COMPRA DE MERIENDA LS 30	\$6.00		
PAGO A DR. AGILA H. ANESTESIA	\$230.00		
EFFECTIVO PARA LCDA. OLGUITA	\$20.00		
COMPRA DE MEDICACION FYBECA	\$17.36		
SALDO DINERO EN ADM. 01	\$1,106.00		
COBROS DE CLINICA (30 Y 31 OCT.)	\$925.61		
PCTE. ORELLANA	\$331.74		
PCTE. VALLEJO	\$225.00		
PCTE. CUILEMA	\$368.87		
SALDO DINERO EN ADM. 02	\$2,031.61		
COMPRA VARIOS PARA CLINICA	\$124.88		
SALDO DINERO EN ADM. 03	\$1,906.73		
PAGO A DRA. GONZALEZ MA. JOSE	\$100.00		
SALDO DINERO EN ADM. 04	\$1,806.73		
SALDO DINERO EN ADM. 04	\$1,806.73		
C. EXTERNA	\$855.00		
SALDO DINERO EN ADM. 05	\$2,661.73		
SE DEPOSITO HOY MIERCOLES 01 SALDO DE MONEDAS EN CAJA...			
		PCTE. HERRERA	
		\$827.82	CLINICA
		\$350.00	PAGO H. MEDICOS
		\$477.82	SALDO DINERO
		CTAS. DR. RIVERA	
		\$355.58	PCTE. GALEAS
		\$181.65	PCTE. TENEZACA
		\$550.56	PCTE. CHOEZ
		\$446.32	PCTE. RODRIGUEZ
		\$1,534.11	SUMATORIA
		\$470.00	2/2 IMPRESORA ECO
		\$1,064.11	SALDO
		PCTE. ORELLANA	
		\$631.74	CLINICA
		\$300.00	HONORARIOS
		\$331.74	SALDO
		PCTE. CUILEMA	
		\$528.87	CLINICA
		\$160.00	HONORARIOS
		\$368.87	SALDO
		C. EXT.	
		\$140.74	VS. 27
		\$107.00	SB. 28
		\$3.25	MONEDAS
		\$11.75	SALDO S. ANTERIOR
		\$262.74	SUMATORIA
		\$526.58	LS. 30
		\$94.00	MT. 31
		\$883.32	SUMATORIA 02
		\$855.00	SE DEPOSITO 01/11/2023
		\$28.32	DINERO EN CAJA

Anexo 3. Documento escaneado de cuentas de ingreso y egreso de clínica Realmedic, obtenido en entrevista Septiembre 2023

SEPTIEMBRE 2023

CONSULTA EXTERNA NOMINA ADMINISTRATIVA

CEDULA	NOMBRES	CARGO	SUELDO 2021	DIAS LABORADOS	SUELDO	DESCUENTOS	HORAS EXTRA	FINES DE SEMANA	TOTAL INGRESOS	OBSERVACION
0929190981	ACOSTA ESTEPHANIE	JEFA DE ENFERMERIA	450.00	30	450.00		40.00		490.00	ASISTENCIA EN CLINICA
0926071267	ARIAS NORIEGA DANIEL MATHEUS	LICDO. EN RAYOS X (1/2 TIEMPO)	200.00	30	200.00			46.00	246.00	2 ASISTENCIAS A CLINICA CON 3 CIRUGIAS
0955541065	CEDEÑO BEMEN ALEXIS	SEGURIDAD	450.00	30	450.00		-	80.00	530.00	
0705018117	CORONEL ELIZABETH	GERENTE	500.00	30	500.00			-	500.00	
1314266725	CRUZ CHILAN KELVIN HERNAN	SEGURIDAD	450.00	30	450.00			80.00	530.00	
0910680305	JURADO PADILLA SEGUNDO JOSE	PRESIDENTE / ADMINISTRADOR	750.00	30	750.00			-	750.00	
1150112488	MALDONADO DIEGO	CAJA	450.00	30	450.00	(10.00)		40.00	480.00	MULTA POR TV INDICA DR RIVERA
0033502410	RODRIGUEZ GALINDEZ LUIS ALFREDO	LICDO. EN RAYOS X (1/2 TIEMPO)	200.00	30	200.00			18.00	218.00	1 ASISTENCIA
0918759044	LEON TILUANO GISELLA	CONTABILIDAD	350.00	30	350.00			-	350.00	
3050633506	ZAMBRANO DELGADO LUIS ALEXIS	MARKETING	504.00	30	504.00		50.00	-	554.00	SE AGREGO EL 12% DEL IVA POR QUE VA EMITIR FACTURA + \$50 COMISION POR CIRUGIA
TOTALES			4,304.00		4,304.00		90.00		4,648.00	
									TOTAL POR CANCELAR	4,648.00

PERSONAL DE ENFERMERIA SEPTIEMBRE

CEDULA	NOMBRES	FIJO / OCASIONAL	CANT. GUARDIA		VALOR FIJO	VALOR DE GUARDIA ADIONAL	ANTICIPOS	TOTAL A PAGAR	OBSERVACION	
			24 HRS	12HRS						
1311816829	LCDO. ACEBO CRISTHIAN	FIJO	12	0	450.00	160.00	-	610.00	8 GUARDIAS DE 24HRS ES BASICO + 4 GUARDIAS DE 24HRS	
1313106351	LCDO. GIRALDO JOSE	FIJO	12	0	450.00	160.00	275.00	335.00	8 GUARDIAS DE 24HRS ES BASICO + 4 GUARDIAS DE 24HRS	
	LCDA ORELLANA NANCY		8	1	450.00	20.00	-	470.00	8 GUARDIAS DE 24HRS ES BASICO + 1 GUARDIAS DE 12HRS	
	Aux. VILLALTA ZOYLA		2	1	-	100.00	-	100.00	1 GUARDIA DE 24HRS Y 3 DE 12HRS	
	Aux. VASQUEZ MARIBEL		0	3	-	60.00	-	60.00	3 GUARDIAS DE 12HRS	
	Aux. ALTAMIRANO JOHANNA		3	6	-	240.00	-	240.00	3 GUARDIA DE 24HRS Y 6 DE 12HRS	
	Aux. ANDRADE MARLENE		0	2	-	40.00	-	40.00	2 GUARDIAS DE 12HRS	
TOTALES			37.00	13.00	1,350.00	780.00	275.00	1,855.00		
									TOTAL POR CANCELAR	1,855.00

Anexo 4. Documento escaneado de lista de nómina de clínica Realmedic, obtenido en entrevista Septiembre 2023



SEPTIEMBRE 2023

MEDICOS DE GUARDIA

CEDULA	NOMBRES	GUARDIAS		HOSPITALIZACION		CONSULTAS		OBSERVACION
		CANT	VALOR	CANT	VALOR	CANT	VALOR	
0907698831	DRA. VALENCIA MARIA ESTHER	6	280.00	17	170.00	13	78.00	
TOTAL POR CANCELAR								528.00

CEDULA	NOMBRES	FIJO / OCASIONAL	CANT. GUARDIA		VALOR FIJO	VALOR DE GUARDIA ADIONAL	ANTICIPOS	TOTAL A PAGAR	OBSERVACION
			24 HRS	12HRS					
	DR OSWALDO FLORENCIA	0	1	0	-	40.00	-	40.00	GUARIDA 09/09/2023 REEMPLAZO DRA VALENCIA
	DIEGO INTRIAGO	0	1	0	-	40.00	-	40.00	GUARDIA PENDIENTE DE JULIO 2023
TOTALES			2.00	-	-	80.00	-	80.00	
TOTAL POR CANCELAR									80.00

TERAPIA FISICAS

CEDULA	NOMBRES	SESIONES DE TERAPIAS			TOTAL A PAGAR	OBSERVACION
		PARTICULAR	PAQUETE	SEGURO		
1308346384	LCDO PANTA BORIS	8.00	317.00	40.00	365.00	
0931067789	LCDA BURGOS MARIA JOSE	50.00	342.00	40.00	\$382.00	
TOTAL POR CANCELAR					747.00	

Anexo5. Documento escaneado de lista de nómina de clínica Realmedic, obtenido en entrevista Septiembre 2023

SEPTIEMBRE 2023

ECOGRAFIA

CEDULA	NOMBRES	ECOGRAFIAS			TOTAL A PAGAR	OBSERVACION
		CANTIDAD	PVP	25%		
0962664249	DR. GREYNER MARTIN	5.00	150.00	37.50	37.50	ATIENDE EN 2 HORAS DIARIAS EN CONSULTA EXTERNA SE TOMO EN CUENTA DEL 25 Y 26 DE SEPT/2023
1758902421	DRA.ANDREA MEDINA	4.00	10.00	40.00	40.00	
1758902421	DRA.ANDREA MEDINA	5.00	142.79	35.70	35.70	
TOTAL POR CANCELAR						113.20

CONSULTA EXTERNA

CEDULA	NOMBRES	ESPECIALIDAD	CONSULTAS			OBSERVACION
			CANTIDAD	COST.C	VALOR A PAGAR	
0962664249	DR. GREYNER MARTIN	MED GENERAL	8.00	6.00	48.00	
	DR ACOSTA JASON	CARDIOLOGIA	2.00	10.00	20.00	
	DRA TANDAZO	GINECOLOGIA	1.00	9.00	9.00	
	DR RUIZ JOSELYN	NUTRICIONISTA	4.00	7.00	28.00	
	DRA MACIAS MARIA	PEDIATRIA	1.00	9.00	9.00	
	DR BERMEO	TRAUMATOLOGIA	1.00	10.00	10.00	
	DR MARTINEZ WILSON	TRAUMATOLOGIA	1.00	10.00	10.00	
	DRA CARMEN SALAZAR	NEFROLOGIA	1.00	10.00	10.00	
TOTAL POR CANCELAR						144.00

TOTAL GENERAL	\$8,115.20
----------------------	-------------------

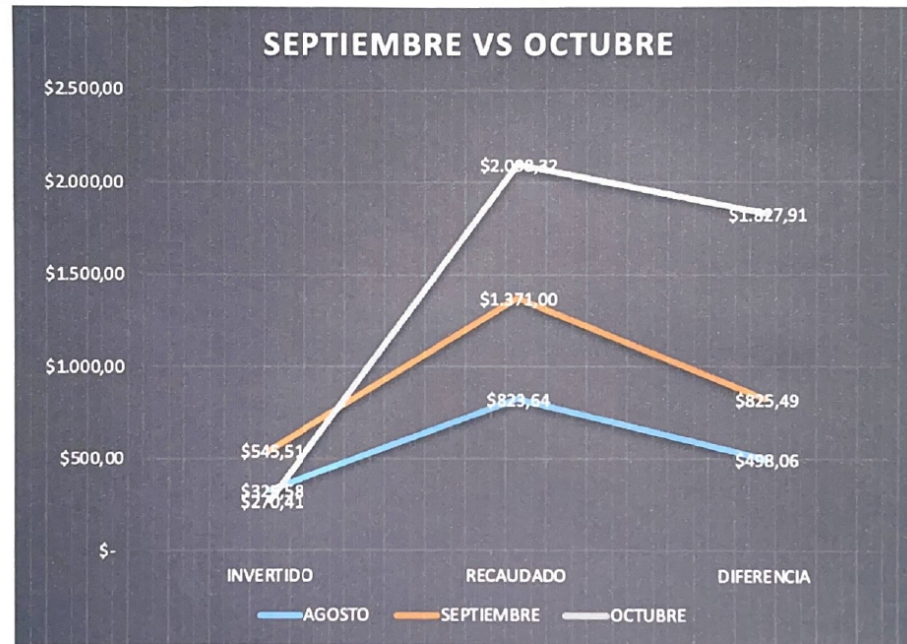
Anexo 6. Documento escaneado de lista de nómina de clínica Realmedic, obtenido en entrevista Septiembre 2023

RESUMEN X CATEGORÍA		DATOS VARIOS.
TERAPIA FÍSICA: 3 PAQUETES 2 TERAPIAS \$ 391.88		
PLASMA RICO EN PLAQUETA \$ 100	RADIOGRAFÍAS 16 \$698.5	PAQUETES DE TERAPIAS FÍSICAS VINIERON POR REMARKETING
MEDICINA GENERAL 6 \$102	CONSULTA TRAUMA 2 \$40	PROMO SCREANNING SOLO GASTO 15.97\$
LABORATORIO \$58.14	ECOGRAFÍAS 3 \$90.57	PROMO RX GASTO 9.90\$
PROMO DE TRAUMA 11 \$440	INFILTRACIÓN \$80	

Anexo 7. Documento escaneado de paquetes promocionales de clínica Realmedic, obtenido en entrevista Septiembre 2023

**APORTE AL TOTAL
CONSULTA
EXTERNA DEL
24.98%**

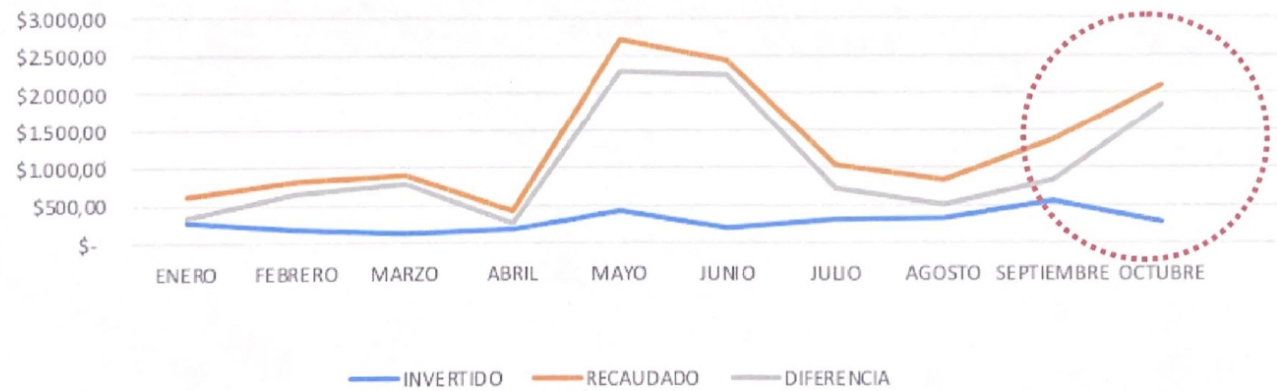
MES	INVERTIDO	RECAUDADO	DIFERENCIA	DIAS PERDIDOS
AGOSTO	\$ 325,58	\$ 823,64	\$ 498,06	10
SEPTIEMBRE	\$ 545,51	\$ 1.371,00	\$ 825,49	12
OCTUBRE	\$ 270,41	\$ 2.098,32	\$ 1.827,91	7



Anexo 8. Documento escaneado de esquema de inversión vs recaudación en consulta externa en clínica Realmedic, obtenido en entrevista Octubre 2023

ANALISIS DE REDES SOCIALES

ANALISIS MENSUAL



Anexo 9. Documento escaneado de análisis de inversión vs recaudación de enero a octubre 2023, obtenido en entrevista Octubre 2023



Anexo 10. Documento escaneado de total de seguidores en redes sociales, clínica Realmedic, obtenido en entrevista Octubre 2023



Anexo 11. Documento escaneado de principales paquetes promocionales proyectado noviembre 2023, en clínica Realmedic, obtenido en entrevista Octubre 2023