

Maestría en

GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

PROYECTO DE TITULACIÓN

Desarrollo de un plan gerencial de operación y logística para mejorar y modernizar el proceso actual de compras, registro, control de insumos y medicamentos de hemodiálisis de la Clínica de los Riñones Menydia Quito durante el primer y segundo trimestre de 2024

Alumno: Juan Cristóbal Santacruz Mancheno

Tutor: Dr. Ronnal Patricio Vargas, PhD



Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo.....	4
ABSTRACT.....	6
1. CAPÍTULO I.....	7
1.1 REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.1.1 Introducción:.....	7
1.1.2 Gerencia operacional y logística.....	7
1.1.3 Cadena de suministro:.....	9
1.1.3 Planificación de la demanda:.....	9
1.1.4 Prioridades competitivas empresariales.....	10
1.1.6 Gestión de inventarios.....	11
1.1.7 Ciclo de plazo de entrega logístico.....	14
1.2.1 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	15
1.2.2 Dinámica de compras de la empresa.....	15
1.2.3 Cálculo de las órdenes de compra.....	16
1.2.4 Control de egresos y salidas de bodega.....	16
1.2.5 Control de inventarios.....	17
1.2.6 Rotación de inventarios.....	17
1.3 Oferta y demanda de servicios, población atendida, análisis geoespacial y geopolítico.....	17
1.4 Demanda insatisfecha.....	18
1.5 Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora.....	18
1.5.1 Identificación del objeto de estudio.....	18
1.5.2 Introducción:.....	18
1.5.3 Planteamiento del problema.....	19
1.5.4 Justificación del planteamiento del problema.....	19
1.6 Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios.....	20
1.6.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	20
1.7 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	20
1.8 Propuesta y justificación de alternativas de solución.....	22
2. CAPÍTULO II.....	26
2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	26
2.2 JUSTIFICACIÓN:.....	26

2.3. APLICACIÓN DE METODOLOGIA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS. ...	27
2.4 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD ..	27
2.4.1 DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO: ÁREA DE COMPRAS, BODEGA Y FARMACIA CLÍNICA DE LOS RIÑONES MENYDIAL	27
2.4.1.1 INTRODUCCIÓN:.....	27
2.4.1.6 GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CLÍNICA Y/U HOSPITALIZACIÓN	29
2.4.2 DIAGNOSTICO DE SERVICIOS RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION FINANCIERA	29
2.4.2.1 RECURSOS: TANGIBLES.....	29
2.4.2.2 RECURSOS FÍSICOS	29
2.4.2.3 RECURSOS FINANCIEROS	30
2.4.2.4 RECURSOS INTANGIBLES: REPUTACION	30
2.4.2.5 RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	30
2.4.3 GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE TALENTO HUMANO.....	31
2.4.3.1 Misión del cargo. -	31
CAPITULO III: PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	32
III.I PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	32
III.I.II Análisis de la industria de servicios de salud	33
III.I.II.I ANÁLISIS FODA:	33
III.I.III CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN	35
III.II MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS INSTITUCIONALES, PRINCIPIOS ÉTICOS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA ESTUDIADA	38
VALORES	38
III.III PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	40
III.III.I PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	40
IMPLEMENTACIÓN DE PLAN GERENCIAL	40
INDICADORES DE GESTIÓN	41
IV. CONCLUSIONES	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43
ANEXOS.	45
ANEXO 1.....	45
Anexo 2.	46
Anexo 3.	47
Anexo 4	49

Anexo 5	50
Anexo 6	51

Resumen Ejecutivo

Introducción:

En un mundo empresarial cada vez más competitivo y globalizado, la eficiencia en la gestión de operaciones y la logística se ha convertido en un factor diferenciador para el éxito empresarial. Conscientes del problema de liquidez que tiene el estado ecuatoriano en la actualidad que se traslada a las empresas privadas que trabajan como clientes del estado y que sufren de falta de pagos por los servicios prestados, La Clínica de los Riñones Menydial Quito, se ve obligada a buscar soluciones prácticas y modernas de ahorro. La gestión de inventarios ofrece una optimización de la prioridad competitiva del coste, resultando en operaciones a bajo costo al disminuir el costo de inventarios, pérdidas, entre otras. El objetivo del estudio consiste en desarrollar un plan gerencial de operación y logística para mejorar y modernizar el proceso actual de compras, registro, control de insumos y medicamentos de hemodiálisis de

la Clínica de los Riñones Menydia Quito durante el primer y segundo trimestre de 2024, como medida ante la falta de liquidez actual por la falta de pagos por parte del estado.

Métodos

Se realizó un plan gerencial de operación y logística para mejorar y modernizar el proceso actual de compras, registro, control de insumos y medicamentos de hemodiálisis de la Clínica de los Riñones Menydia Quito durante el primer y segundo trimestre de 2024, tomando en cuenta el sistema contable actual de compras, almacenamiento de insumos, despacho, inventarios de bodegas, para la implementación del plan gerencial, demanda insatisfecha. Para la evaluación del plan gerencial se utilizaron indicadores concretos para evaluación del plan gerencial desarrollado para su aprobación o necesidad de modificación por el gerente.

Resultados:

El desarrollo del plan gerencial pasa por solicitar el desarrollo de una versión más moderna del sistema contable actual con la finalidad de implementar nuevas funciones que permitirán conocer cuando los insumos se encuentren en un nivel crítico en stock así como instalar un nuevo apartado con la finalidad de coordinar el sistema despacho de medicamentos, para poder mejorar e implementar un registro a tiempo real de la prescripción de recetas de fármacos o insumos transdiálisis y realizar el cálculo automático de insumos a pedir mes a mes, cálculo de stock de seguridad automático, envío de pedidos de insumos a proveedores de forma directa. Una vez implementado la modernización del sistema contable actual, se evaluará los efectos de la propuesta mediante el análisis minucioso de los indicadores de gestión definidos en el trabajo y consensuados con la gerencia que se utilizaran en el proceso de evaluación y mejora del plan gerencial.

Conclusiones

La gestión de inventarios precisa es crucial para aprovechar la prioridad competitiva del coste, lo que ayuda a ahorrar recursos a las empresas. La propuesta de mejora involucra una modernización del sistema contable actual para sistematizar de manera precisa y fiable el proceso de solicitud de insumos, cálculos de stocks, control de demanda insatisfecha y registro a tiempo real de recetas. Mediante la

aplicación de los indicadores de gestión, se evaluará el impacto del plan y se trabajará en mejoras continuas de mismo.

ABSTRACT

Background:

In an increasingly competitive and globalized business world, efficiency in operations management and logistics has become a differentiating factor for business success. Aware of the liquidity problem that the Ecuadorian state currently has, which has a great debt with private companies that suffer from lack of payments, the Clínica de los Riñones Menydia Quito, Kidney Clinic is forced to look for practical and modern savings solutions. Inventory management offers an optimization of the competitive priority of cost, resulting in low-cost operations by reducing the cost of inventories, losses, among others. The objective of the study is to develop an operation and logistics management plan to improve and modernize the current process of purchasing, registration, and control of hemodialysis supplies and medications of the the Clínica de los Riñones Menydia Quito during the first and second quarters of 2024, as a measure in the face of the current lack of liquidity due to the lack of payments by the State.

Methods

An operation and logistics management plan was carried out to improve and modernize the current process of purchasing, registration, control of hemodialysis supplies and medications of the Menydia Quito Kidney Clinic during the first and second quarter of 2024, taking into account the current accounting system of purchases, storage of supplies, dispatch, warehouse inventories. . For the evaluation of the management plan, specific indicators were used to evaluate the management plan developed for approval or modification by the manager.

Results.

The development of the management plan involves requesting the development of a more modern version of the current accounting system in order to implement new functions that will allow knowing

when the inputs are at a critical level in stock, as well as installing a new section in order to coordinate the medicine dispatch system. to be able to improve and implement a real-time record of the prescription of prescriptions for transdialysis drugs or supplies and to perform the automatic calculation of inputs to be ordered month by month, automatic calculation of safety stock and sending orders of inputs to suppliers directly. Once the modernization of the current accounting system has been implemented, the effects of the proposal will be evaluated through the detailed analysis of the management indicators defined in the work and agreed with the management that will be used in the process of evaluation and improvement of the management plan.

Conclusion:

Accurate inventory management is crucial to taking advantage of competitive cost priority, which helps save businesses resources. The improvement proposal involves a modernization of the current accounting system to systematize the process of requesting inputs accurately and reliably, stock calculations, controlling unsatisfied demand and recording recipes in real time. Through the application of management indicators, the impact of the plan will be evaluated and continuous improvements will be worked on.

1. CAPÍTULO I

1.1 REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Introducción:

1.1.2 Gerencia operacional y logística

En un mundo empresarial cada vez más competitivo y globalizado, la eficiencia en la gestión de operaciones y la logística se ha convertido en un factor diferenciador para el éxito de las empresas, siendo la gerencia operacional y logística, un recurso clave para brindar servicios o productos desde cualquier sitio en términos de eficiencia (Solórzano González, 2018).

La gerencia operacional abarca el diseño, la gestión y la mejora continua de los procesos internos de una organización centrándose en la planificación estratégica y la ejecución de actividades que transforman los insumos en productos o servicios de valor sin descuidar la maximización de la eficiencia y la productividad (Mallar Miguel Ángel, 2010). Para esto, la gerencia operacional involucra una serie de pasos para optimizar los recursos y procesos de una organización siendo los más frecuentemente usados: el análisis y planificación estratégica, el diseño de procesos, la implementación de mejoras, el control y seguimiento, la mejora continua, la gestión en la cadena de suministro, la gestión de calidad y de recursos humanos (Nigel Slack et al., 2022).

Por otro lado, la logística, se enfoca en la gestión de flujos de bienes y servicios, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final al cliente, ya que, cuando se adquiere un producto, el consumidor en la mayoría de las ocasiones, no es consciente de todo el proceso que ha ocurrido para que dicho producto pueda ser suministrado en esas condiciones y en ese punto en concreto (Solórzano González, 2018).

La integración efectiva de la gerencia operacional y logística permite a las organizaciones optimizar sus procesos, reducir costos y mejorar la calidad de los productos o servicios desempeñando a su vez un papel crucial en la satisfacción del cliente, ya que, la capacidad de entregar productos o servicios de alta calidad en el momento adecuado y en las condiciones deseadas es un factor determinante en la fidelización de los clientes haciendo que la logística moderna vaya más allá de la simple entrega física, abarcando aspectos como la experiencia del cliente, la gestión de devoluciones y la personalización de servicios lo cual influye en la percepción que el cliente tiene de la marca (Coyle John JC et al., 2012). Ambas áreas convergen para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y que los productos o servicios se entreguen de manera oportuna y satisfactoria logrando igualmente optimizar sus procesos, reducir costos y mejorar la calidad de los productos o servicios (Coyle John JC et al., 2012; Mallar Miguel Ángel, 2010; Nigel Slack et al., 2022).

Sin embargo, para que todo esto funcione, es necesario que se genere una estructura en forma de cadena de suministro la cual se define como el conjunto de procesos necesarios para satisfacer la demanda desde el suministro de materias primas, productos semiterminados y terminados, desde su origen hasta su destino en centros de transformación y distribución (Solórzano González, 2018). La integración efectiva de la gerencia operacional y logística permite a las organizaciones

sincronizar todas sus actividades con la cadena de suministro (Balanzategui-García Rosalina et al., 2022).

1.1.3 Cadena de suministro:

La cadena de suministro se erige como un componente crítico en el tejido empresarial moderno por lo que, en un mundo globalizado y altamente competitivo, la gestión efectiva de la cadena de suministro se ha convertido en un factor diferenciador clave para el éxito empresarial (Chopra & Meindl, 2015). La cadena de suministro se compone de múltiples eslabones interconectados y esta comienza con la adquisición de materias primas y componentes por parte de los proveedores, seguido de la producción, almacenamiento, distribución y finalmente la entrega al cliente (Solórzano González, 2018). Cada etapa requiere una coordinación precisa para garantizar la eficiencia y la satisfacción del cliente (Coyle John JC et al., 2012).

Uno de los principios clave en la gestión de la cadena de suministro es la colaboración estrecha entre todos los actores involucrados, desde proveedores hasta fabricantes y minoristas, ya que, la comunicación efectiva y la colaboración, permiten una respuesta ágil a las demandas cambiantes del mercado minimizando los tiempos de espera (Simchi-Levi et al., 2014).

La gestión estratégica de la cadena de suministro implica una planificación meticulosa y una ejecución coordinada de todas las actividades, así como de todos los actores dentro de este proceso como, por ejemplo, una planificación cuidadosa de la demanda, la optimización de inventarios y la gestión eficiente de la logística ya que estos son aspectos fundamentales para asegurar un flujo continuo de productos y servicios (García et al., 2001).

1.1.3 Planificación de la demanda:

La planificación de la demanda es un componente crucial en la gestión empresarial moderna ya que permite a las empresas tomar decisiones informadas sobre la producción, el inventario y la distribución de sus productos o servicios, permitiendo así el poder anticiparse y prever las necesidades futuras de los clientes para garantizar un suministro óptimo de productos o servicios (García et al., 2001). La planeación de la demanda no solo se trata de estimar las cantidades que los clientes podrían adquirir, sino que implica comprender las variaciones estacionales, las

tendencias del mercado, los cambios en las preferencias de los consumidores y otros factores externos e internos que podrían influir en la demanda (Simchi-Levi et al., 2014). La implementación de un proceso eficaz de planeación de la demanda requiere el uso de herramientas y técnicas avanzadas como pueden ser los modelos estadísticos, como el análisis de series temporales, el pronóstico de tendencias y el análisis de regresión, son fundamentales para predecir patrones de compra futuros que, junto con la incorporación de datos cualitativos, como la retroalimentación de los clientes, eventos promocionales o cambios en la competencia, enriquece la precisión de las predicciones(Sangri, 2014).

Comprender los diferentes tipos de demanda y aplicar estrategias efectivas de planificación son fundamentales para una gestión exitosa(Coyle John JC et al., 2012). La demanda se clasifica en diferentes tipos, cada uno con características y comportamientos distintos (Sangri, 2014). La demanda constante, o estable, se caracteriza por una demanda estable y predecible a lo largo del tiempo lo que permite una planificación más precisa, la demanda con tendencia que es aquella que presenta, en diversas temporadas, tendencias ya sea crecientes o decrecientes (pudiendo desaparecer), estas variaciones con tendencia son muy significativas, en pico, motivo por el cual no entra dentro de la demanda estable; la demanda estacional, por otro lado, varía significativamente en períodos específicos del año, como las temporadas de vacaciones, lo que requiere una planificación cuidadosa para satisfacer picos de demanda estacionales; también existe la demanda irregular, que surge de patrones impredecibles o eventos esporádicos, y finalmente la demanda derivada se refiere a la demanda de un producto relacionado con la demanda de otro, como la demanda de automóviles y la demanda de neumáticos.

1.1.4 Prioridades competitivas empresariales

Según Leong et. al (1990, p114) las prioridades competitivas son un “conjunto concreto de objetivos o metas para la manufactura”, esta frase podría interpretarse como que las prioridades competitivas de una empresa son aquellas acciones que proporcionan un sentido de orientación a los directivos y trabajadores, estableciendo las directrices para su comportamiento diario involucrando cada micro y macro decisión dentro de la fábrica y sistema productivo. Para ser realizable, la prioridad competitiva ha de tener sentido para todas las secciones y departamentos de la empresa (Beatriz Andrés Navarro & Sempere Ripoll, 2019). Existen ocho prioridades

competitivas que actualmente pueden ser agrupadas en cuatro grupos según su área de aplicación los cuales son: Costes, Calidad, Tiempo y Flexibilidad (Díaz-Garrido & Martín-Peña, 2007). El anexo 1 muestra la figura 1 que corresponde a las distintas prioridades competitivas existentes y su clasificación en grupos acorde a su operación.

1.1.6 Gestión de inventarios

Conocer el tipo de demanda que tiene una empresa es el punto de partida para poder realizar el control de inventarios (Stock)(García et al., 2001). Un adecuado control de stock nos va a permitir reforzar la prioridad competitiva del coste, mediante la realización de operaciones de bajo costo (Díaz-Garrido & Martín-Peña, 2007). El objetivo del adecuado control de stock es mantener en estricto orden la cantidad de insumos necesarios para dar nuestro servicio con suficiencia y no perder al cliente o ser sancionados, logrando en el proceso realizar dichas operaciones a bajo costo al reducir los costes de almacenaje por el uso de espacios físicos, bodegas, etc. (García et al., 2001). Mantener un correcto control de inventario evitará que las empresas no puedan ofrecer sus servicios carencia de insumos, que por eso sea sancionada y que gaste dinero innecesario en almacenaje, en compras de material en exceso o que pierda material por vencimiento o por robos.

La clasificación de los inventarios se puede clasificar en función de diversas variables como pueden ser el periodo fiscal, la periodicidad (anual, cíclico, periódico, perpetuo), el tipo de producto (materia prima, suministros de fábrica, semielaborados, terminados, mercancías), según la función (inventario en ductos, de reserva, estacional, de desacoplamiento). Igualmente existen inventarios de existencias de naturaleza cíclica, de existencias obsoletas o de pérdidas, inventario de productos en cuarentena, de productos disponibles, inventario en línea e inventario físico (Mecalux, 2019). De manera práctica, se pueden clasificar los inventarios respecto a la función logística, al proceso productivo y al proceso operativo. A continuación, daremos un concepto de cada uno de ellos (Ar Racking, 2023; García et al., 2001; Mecalux, 2019).

1. Stock de ciclo: También conocido como stock activo, es la cantidad de producto con el que necesita contar una empresa para satisfacer la demanda habitual de sus clientes o distribuidores en

circunstancias normales y en un ciclo o período determinado. Esta cantidad no tiene en cuenta posibles imprevistos en la demanda del producto

2. Stock de seguridad: El stock de seguridad es una cantidad de existencias destinada a imprevistos. Básicamente se trata de un mínimo de producto que se almacena para hacer frente a situaciones inesperadas. Así la empresa evitaría entrar en rotura de stock. Algunas de estas situaciones imprevistas pueden ser el incremento repentino de la demanda, tener que cubrir parte de la demanda actual por daños en el stock de ciclo, retraso con los proveedores, entre otras.
3. Stock de anticipación: Es el stock que se acumula ante un incremento previsto de las ventas.
4. Stock en tránsito: También conocido como inventario en ductos, cuantifica los productos y materiales que están de camino al almacén o que ya han sido solicitados a los proveedores. A veces el inventario en ductos puede sobrepasar al almacenado.
5. Stock de promoción: Es un inventario que se realiza previo a que la empresa lance estrategias de marketing en las cuales se incluyan promociones, descuentos, etc., permitiendo a la empresa disponer del material suficiente para cumplir dichas estrategias de marketing.

El manejo y demanda de inventarios puede clasificarse acorde a la frecuencia (rápida o lenta), a la relación (dependiente o independiente), en función al tiempo (continua o discreta) y respecto a la duración en el tiempo (limitada o indefinida) (García et al., 2001; Sangri, 2014).

El control de inventarios se erige como un pilar fundamental dentro de la gestión empresarial ya que la eficiencia en este ámbito garantiza un flujo operativo sin contratiempos e impacta directamente en la rentabilidad y competitividad de una organización, por este motivo, los indicadores de control de inventarios juegan un rol crucial al proporcionar información valiosa

para la toma de decisiones estratégicas ya que estos nos permiten cuantificar y analizar diversos aspectos, como la rotación de inventario, el nivel de stock, la precisión de los pronósticos de demanda, entre otros(Chopra & Meindl, 2015).

A continuación, mencionamos los indicadores de gestión de inventarios más utilizados en la actualidad (Pyke et al., 2001):

- Rotación de inventarios: Este es un indicador clave que mide la rapidez con la que los productos se venden y reponen en un periodo de tiempo. Indica el número de veces que necesito hacer pedidos para reabastecer de productos a los almacenes, durante un periodo de tiempo. Un alto índice de rotación puede sugerir una gestión eficiente, pero también podría indicar problemas de desabastecimiento si no se maneja correctamente. Por otro lado, un bajo índice puede señalar exceso de stock y obsolescencia, lo que afecta directamente la liquidez de la empresa.
- Ratio de cobertura: Es la cantidad de tiempo que los insumos permanecen almacenados antes de necesitar reabastecerse, indica el tiempo que pasa entre pedido y pedido.
- El stock físico o de productos terminados: Indica la cantidad de mercancía disponible en un momento dado. Un control preciso del es esencial para evitar faltantes o excedentes que puedan impactar negativamente en la rentabilidad.
- Cálculo de cantidad de stock perecedero en bodegas, el cual nos indicará que cantidad de stock potencialmente perecedero tenemos en bodegas, un exceso en el mismo indica un alto riesgo de pérdidas potenciales por caducidad del mismo.

- Exactitud del inventario: Este indicador mide la precisión de los registros de inventario en comparación con la cantidad física real. La discrepancia entre ambos puede generar ineficiencias operativas y financieras.
- Tiempo de reposición: Indica el lapso entre la solicitud de reposición y la llegada del nuevo inventario.
- Costo de almacenamiento: Calcula los gastos asociados al mantenimiento de inventario, incluyendo almacenamiento, depreciación y seguros. Un control adecuado permite optimizar estos costos.

1.1.7 Ciclo de plazo de entrega logístico

Parte del éxito de un adecuado control de inventarios es dominar el ciclo del inventario también conocido como ciclo del plazo de entrega logístico. Este representa toda la red de suministro por la cual el producto acabado debe pasar desde sus orígenes como materia prima, con el proveedor/es de la misma, hasta llegar al cliente. La red podrá ser tan larga hacia atrás conforme al número de proveedores necesarios para abastecer a la empresa de producto terminado, pudiendo tener una repercusión en el manejo de inventarios, tiempos de aprovisionamiento, costes, etc. El anexo 2 muestra la figura 2 donde se aprecia la red de suministros de inventarios.

En la red de suministro de inventarios se identifican tres plazos cruciales a tener en cuenta durante el proceso de control de inventarios y son:

1. Plazo de aprovisionamiento: Periodo de tiempo que pasa desde que la materia prima se compra hasta que ingreso al proceso de producción o fabricación.
2. Plazo de entrega de fabricación: Corresponde al tiempo que pasa desde que la materia prima obtenida se transforma en el pedido que requiere el cliente, es decir, el tiempo que tarda en producirse un producto acabado.

3. Plazo de entrega al cliente: Corresponde al tiempo que transcurre desde el que se emite la orden de compra pidiendo la mercancía hasta que el proveedor la entrega al cliente, en sus manos.

1.2.1 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

La Clínica de los Riñones Menydia Quito es una sociedad Civil y Comercial que inició operaciones en la ciudad de Quito en el año 1980. Su objeto social es la prevención, diagnóstico y tratamiento de todo tipo de enfermedades renales. El 99% de sus ventas se da por la prestación de servicios médicos de hemodiálisis a pacientes con enfermedad renal crónica estadio V (Santacruz Mancheno & Santacruz, 2022).

La gestión gerencial actual de la Clínica de los Riñones Menydia Quito, está basada en las decisiones y políticas de su director general, sin embargo, existe la imagen de una administradora y director de talento humano que se encargan de planificar, implementar, controlar mejorar y socializar al grupo humano de la empresa, que actualmente se encuentra en 54 trabajadores. En el anexo 3 se aprecia una figura con el organigrama posicional y estructural de la empresa estudiada.

La clínica de los riñones Menydia Quito cuenta en la actualidad con un modelo de gestión de inventario manual. Este consta de dos componentes. Uno de ellos el sistema contable Latinium donde consta la información referente a cantidad de stock, ingresos, egresos, consumo, es decir, sirve como una fuente de información de movimientos de inventarios. El otro componente, corresponde a un documento Excel que contiene información de la cantidad de existencias del insumo, de los proveedores, y mediante un registro manual en las distintas celdas realiza el cálculo (mediante fórmulas Excel) de la cantidad de insumos a pedir al determinado proveedor. Para la elaboración del pedido no existe uso de programas tecnológicos que incluyan el cálculo automatizado y sistemático de los pedidos, así como su temporalidad. Como consecuencia de la no sistematización/modernización de la gestión de inventarios en ocasiones han existido sobrantes de insumos no utilizados o mermas.

1.2.2 Dinámica de compras de la empresa

Con el fin de abaratar costos, en el año 2022 la empresa organizó un concurso de precios en el que se comprometía a comprar en forma exclusiva ciertos artículos al proveedor con los mejores puntajes en calidad, precio y condiciones de crédito.

Las compras están centralizadas, las órdenes de compra son emitidas en la ciudad de Quito basándose en los pedidos que realiza el bodeguero. Con esta información se consolida una tabla en Excel donde consta el producto y las cantidades que requiere. Esta información se envía por mail el último día de cada mes a las empresas que ganaron el concurso de precios, con el fin de que hagan el despacho dentro de los siguientes 5 días laborables. El anexo 4 muestra un gráfico que expone los dos componentes utilizados en la actualidad para realizar las compras de los distintos insumos y medicamentos, que son el sistema Latinium y el archivo Excel mencionado previamente.

1.2.3 Cálculo de las órdenes de compra

Las cantidades que se adquieren cada mes se calculan en base a la fórmula siguiente: Cantidad a pedir = Consumo mes anterior + stock seguridad (10 días) – Saldo final del mes anterior. El anexo 5 refleja gráficamente dicha fórmula.

1.2.4 Control de egresos y salidas de bodega

El responsable de ingresos y egresos de bodega es el Auxiliar de bodega teniendo como jefe directo el Químico farmacéutico de la empresa. Para programar los tratamientos de sus pacientes, Menydia se organiza conforme a un horario donde constan el número de turnos, el número de pacientes por turno, así como el número de máquinas operativas y back-up de cada turno, ver anexo 6. Existen cuatro turnos de atención los lunes miércoles y viernes y 4 turnos los martes, jueves y sábados. La entrega de insumos de hemodiálisis a sala se hace conforme al horario y se entrega al responsable con un día de antelación. El responsable de bodega y farmacia emite un egreso de bodega (sistema contable Latinium) donde constan las cantidades entregadas y una vez revisadas las cantidades el técnico de sala firma el egreso. Los insumos desechables y algunos medicamentos son solicitados por la auxiliar de enfermería en los documentos de “pedido de bodega”. El bodeguero realiza un egreso en programa Latinium, alista los productos y entrega a la auxiliar, quien una vez que revisa los datos firma el documento. Se podría asumir

que los saldos de los inventarios en bodega son bastante fiables en el sentido que los ingresos y egresos de bodega se realizan diariamente.

Mensualmente los medicamentos que son prescritos durante la consulta externa son registrados por el bodeguero, tras la revisión de la receta firmada por el médico especialista y el paciente. Esto permite un control cercano de la salida de medicación de la farmacia y bodegas. Sin embargo, existe una cantidad poco despreciable de medicación que se prescribe durante el tratamiento de hemodiálisis, cuyas recetas son realizadas en formularios físicos escrito a mano. El registro de estos formularios físicos en el sistema contable Latinium de la empresa no se realiza en tiempo real, tardando aproximadamente entre 24-48 horas desde la entrega del fármaco.

1.2.5 Control de inventarios

Los controles de saldos de bodega generalmente se hacen una vez al mes en forma parcial, y dos veces al año en forma total. Los insumos que se controlan parcialmente en la actualidad se eligen de manera aleatoria, sin que exista algún proceso de jerarquización de insumos o segmentación establecida por algún criterio concreto. Se realiza un conteo de los ítems escogidos parcialmente y se verifica físico vs sistema para determinar diferencias que, de existir, deben ser explicadas en un lapso de 24 horas. En los controles de inventarios participan el administrador y auxiliar de bodega.

1.2.6 Rotación de inventarios

Los inventarios en Menydiaal rotan en aproximadamente 35 días.

1.3 Oferta y demanda de servicios, población atendida, análisis geoespacial y geopolítico.

La clínica de los riñones Menydiaal Quito, es un centro privado ubicado al centro norte de Quito. Tiene una demanda de servicios estable, continua, poco susceptible a variaciones e independiente. Esta corresponde al servicio de hemodiálisis a pacientes con enfermedad renal crónica terminal, del Ministerio de Salud Pública, seguro social (IESS), ISSFA e ISSPOL (Constitución Ecuatoriana, 2012.). Para brindar el servicio de hemodiálisis es necesario contar con diversos insumos, dentro de los cuales estudiaremos a los

esenciales como son: El filtro de diálisis, las líneas de sistema extracorpóreo, liquido de diálisis concentrado ácido y bicarbonato, accesos vasculares como son catéteres transitorios y tunelizados, sueros salinos intravenosos, hierro intravenoso y eritropoyetina para el tratamiento de la anemia. Todos los insumos son utilizados por una única vez, ya que el reuso está prohibido por contrato. Actualmente, el centro de diálisis cuenta con 158 pacientes, distribuidos en 4 turnos diarios de lunes-miércoles-viernes y martes-jueves-sábado, los cuales provienen de prácticamente todas las zonas de la ciudad, así como de ciudades periféricas como Valle de los Chillos, Guayllabamba, etc. La clínica tiene una capacidad operativa de hasta 168 pacientes.

La oferta de servicios es para un único cliente que es el estado ecuatoriano, ya sea a través del MSP, IESS, ISSFA o ISSPOL. Estos se encargan de la remuneración por los servicios prestados a la clínica, tras la firma de un contrato como prestador externo (Santacruz Mancheno & Santacruz, 2022).

1.4 Demanda insatisfecha

La empresa a estudio no ha tenido episodios de demanda insatisfecha del servicio de hemodiálisis por falta de insumos. En cuanto a la medicación que reciben los pacientes desde la farmacia de la clínica, ha existido en algunas ocasiones demanda insatisfecha de medicamentos prescritos por falta de stock.

1.5 Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora

1.5.1 Identificación del objeto de estudio

1.5.2 Introducción:

En el entorno empresarial actual, la gestión de inventarios representa un desafío fundamental en la cadena de suministro y a pesar de los avances tecnológicos y las estrategias implementadas, persisten problemas que obstaculizan la eficiencia y rentabilidad de las empresas (Díaz-Garrido & Martín-Peña, 2007; García et al., 2001).

La Clínica de los Riñones Menydia Quito es una empresa privada que tiene como principal demandante de servicios al estado ecuatoriano, trabajando para este como prestado externo del servicio de hemodiálisis (Santacruz Mancheno & Santacruz, 2022).

No es ajeno el problema de liquidez que tiene el estado ecuatoriano en la actualidad y este se traslada a las empresas privadas que trabajan como clientes del estado y que sufren la falta de pagos por los servicios prestados (Oñate, 2023). Esta situación obliga a la empresa a buscar soluciones prácticas y modernas de ahorro para evitar incumplir el contrato firmado con el estado en el cual, de forma clara y rotunda, prohíbe suspender los servicios de hemodiálisis de forma temporal o permanente con posibilidad de sanción en caso de hacerlo (Constitución Ecuatoriana, 2012)

1.5.3 Planteamiento del problema

Actualmente la elaboración de los pedidos de los insumos requeridos para brindar el servicio de hemodiálisis se realiza de forma manual, sin utilizar herramientas tecnológicas fiables y automatizadas que proporcionen información automática y rápida sobre stock seguridad, cantidad de insumos a pedir, etc., de igual forma en la actualidad el registro en sistema contable Latinium de la medicación prescrita intra-diálisis no se realiza a tiempo real y finalmente, no existe una cuantificación y estudio de la demanda insatisfecha de medicación no entregada por falta de stock.

1.5.4 Justificación del planteamiento del problema

El control de inventarios se erige como un pilar fundamental dentro de la gestión empresarial ya que la eficiencia en este ámbito impacta directamente en la rentabilidad, competitividad y control de costes de una organización (Chopra & Meindl, 2015). El objetivo del adecuado control de stock es mantener en estricto orden la cantidad de insumos necesarios para dar nuestro servicio con suficiencia y realizar dichas operaciones a bajo costo al reducir los costes de almacenaje por el uso de espacios físicos, bodegas, etc., sin que existan carencia de insumos, compras de material en exceso o que pérdidas de material por vencimiento o robos (García et al., 2001). El lograr competitividad en el coste, mediante la implementación y modernización del proceso de gestión de inventarios, constituiría una estrategia muy importante y novedosa para poder enfrentar los problemas de liquidez que actualmente atraviesa el sistema sanitario ecuatoriano y que salpica a los proveedores externos privados que brindan servicios al estado (Oñate, 2023), así como también, le otorgaría a la empresa un sistema moderno, de alta tecnología

y precisión en la gestión a futuro de sus inventarios en Quito así como de las demás sucursales que esta dispone.

1.6 Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un plan gerencial de operación y logística para mejorar y modernizar el proceso de compras, registro y control de insumos de hemodiálisis y medicamentos actual de la Clínica de los Riñones Menydial Quito durante el primer y segundo trimestre de 2024

1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Modernizar el sistema tecnológico de gestión de inventarios para que permita el cálculo automático, sistematizado y fiable de las compras y control de insumos y medicamentos de la clínica de los riñones Menydial.
2. Automatizar el registro de las recetas prescritas en tiempo real.
3. Implementar un proceso que permita conocer la cantidad de demanda insatisfecha de medicamentos por falta de stock

1.7 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

La gestión eficiente de inventarios es un componente crítico para el éxito de las empresas en un entorno empresarial competitivo y dinámico, por lo que la identificación y aprovechamiento de oportunidades

para mejorar esta gestión se convierten en un aspecto clave para optimizar los recursos y maximizar la rentabilidad (Pyke et al., 2001). La identificación de oportunidades para mejorar este proceso es esencial para maximizar la eficiencia operativa, reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente (Díaz-Garrido & Martín-Peña, 2007)

Una de las principales oportunidades de mejora empezaría por el uso de tecnologías que ayuden al moderno y fiable manejo de la gestión de inventarios. Una opción es optar por adquirir softwares nuevos (Oracle SCM Cloud, Microsoft Dynamics 365 for Supply Chain Management, JDA Warehouse Management, HighJump Warehouse Advantage, Fishbowl Inventory) (Chopra & Meindl, 2015). Otra opción de mejora podría ser robustecer y mejorar el sistema de gestión de inventarios actual (Latinium) a una versión más moderna y robusta que ofrezca más servicios y mejoras respecto a la versión actual.

Con el paso previo, podría ser más fácil alcanzar otras oportunidades de mejora tales como, poder conocer los saldos de insumos y medicamentos a tiempo real, en especial de la medicación prescrita con recetas desde la sala de hemodiálisis y de consulta externa mensual, con el fin de que las recetas que se realizan pueda ser realizadas y descargadas en el mismo sistema contable tan pronto sean hechas y entregadas al paciente, contribuyendo de esta forma a un contaje fiable y a tiempo real de los fármacos prescritos.

Otra oportunidad de mejora estaría enfocada en mejorar la eficiencia del proceso de control de inventarios (saldos de bodega). Actualmente, los controles de saldos de bodega generalmente se hacen una vez al mes en forma parcial, y dos veces al año en forma total. Los insumos se controlan parcialmente y se eligen de manera aleatoria, sin que exista algún proceso de jerarquización de insumos o segmentación establecida por algún criterio concreto. Desarrollar un proceso de control de inventarios basado en el proceso ABC es una oportunidad de mejora de eficiencia de control de saldos de bodega.

Finalmente, una oportunidad de mejora pasa por empezar a registrar y cuantificar la demanda insatisfecha de medicamentos por falta de stock presente en la clínica ya que, a partir de esa información, se puede realizar los justes necesarios para evitar roturas de stock con dichos insumos.

1.8 Propuesta y justificación de alternativas de solución

	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	Unidad responsable
Riesgo de falta de liquidez empresarial.	Falta de pagos por parte del cliente	Riesgo de quiebra	Mejorar el flujo de efectivo y proceso de recaudación/cobro	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificar fuentes de ingreso en efectivo - Mejorar las “relaciones” con el ente pagador - Disminuir las fuentes de gasto y reducir costes 	Unidad financiera departamental de cobranza
Inefectividad en el control de inventarios:	<ul style="list-style-type: none"> - Fallos en el registro y seguimiento de inventarios - Prácticas de conteo físico Inadecuadas - Cálculos de tiempos de aprovisionamiento poco exactas 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de costes - Riesgo de caducidad y obsolescencias - Discrepancias entre registro y stock real - Riesgo de incremento en demanda perdida o rotura de stock - Riesgo incrementado de pérdida de calidad y de clientes (satisfacción del cliente) - Pérdida de 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustar la gestión de inventarios para reducir costes - Disminuir la obsolescencia y caducidad de insumos adoptando estrategias que mejoren ese problema - Mejorar la precisión en la gestión de inventarios de la mano con recursos tecnológicos - Mejorar la toma 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización y Mejora de Sistemas de Registro - Uso de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) - Establecimiento de Prácticas de conteo físico estructuradas 	Dirección de administración general

		<p>eficiencia operativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones imprecisa - Riesgo alto de mermas, pérdidas negras (robos) 	<p>de decisiones basada en la información de gestión de inventarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar los plazos de aprovisionamiento o de insumos provenientes de otros países. 		
<p>Costos</p> <p>almacenamiento y obsolescencia:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inexactitud en el control de inventarios - Fallos en el registro y seguimiento de inventarios - Necesidad de insumos perecibles/caducables en amplia cuantía - Monitoreo débil de la vida útil de los productos y tiempos de almacenamiento - Escasas ventas/descartes de productos cercanos a fin de vida útil 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en costes - Pérdida de insumos - Riesgo de demanda insatisfecha y rotura de stock - Inexactitud-impresión de inventarios - Pérdida de eficiencia operativa - Pérdida de liquidez económica y de insumos - Aumento de pérdida de “coste de oportunidad” de los espacios destinados a 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar los costes de almacenamiento - Disminuir la obsolescencia - Ganar eficiencia operativa - Contribuir a la liquidez de la empresa tras disminuir costes - Aprovechar el coste de oportunidad generado - Mejorar la precisión de los inventarios respecto a insumos obsoletos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de inventarios - Gestión de la Caducidad - Políticas de liquidación y descuento - Tecnologías de Pronóstico Avanzadas 	<p>Adm gene bode</p>

		almacenamiento			
<p>ción de entarios ual sin yo de rsos nológicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Limitaciones financieras - Costos de implementación - Resistencia al cambio por desconocimiento y falta de capacitación - Desconocimiento sobre soluciones disponibles - Cultura empresarial conservadora y de larga trayectoria en el mercado - Temor a alteraciones de la producción por curva de aprendizaje - Necesidad de inversión económica - Escasez de personal con conocimientos técnicos sobre las nuevas tecnologías empresariales para gestión de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Imprecisión en el cálculo real de inventario - Mayor riesgo de pérdida de eficiencia operativa - Mayor tiempo invertido en cálculos manuales de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir más en tecnología de logística empresarial - Incorporación de tecnologías empresariales - Sistematizar y automatizar el proceso de gestión de inventarios - Incrementar la eficiencia en la gestión de inventarios (Precisión) - Disminuir obsolescencias y exceso de stock - Reducir costes 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a altos directivos sobre las tecnologías empresariales - Establecimiento de procedimientos estructurados - Entrenamiento y capacitación del personal - Adopción de estrategias de seguimiento rigurosas 	<p>Adm y gene</p>
<p>mos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mercados de origen transatlánticos, asiáticos - Guerras, conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> - Imprecisión en cálculos de tiempos de aprovisionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir periodos de aprisionamiento - Explorar 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de la cadena de suministro - Tecnologías 	<p>Dire adm</p>

<p>cos con pos de visionami ongados</p>	<p>bélicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Burocracia estatal local lenta y corrupta - Conflictos generales (huelgas, escasez de contenedores, etc.) 	<p>o, stocks de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de rotura de stock - Aumento de tiempo de aprovisionamiento - Posibles conflictos proveedor-empresa - Pérdida de confianza hacia el proveedor - Incertidumbre 	<p>proveedores más cercanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlar las normativas de importación - 	<p>Avanzadas y</p> <p>Análisis Predictivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversificación de Proveedores - Colaboración con Proveedores 	<p>gene depa de imp</p>
---	---	--	--	--	-------------------------------------

2. CAPÍTULO II

2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

2.2 JUSTIFICACIÓN:

El proyecto de investigación que nos ocupa aplicará los aspectos técnicos y científicos del conocimiento aprendido durante el estudio de la rama de la Administración y Gerencia Hospitalaria conocida como Gerencia Operacional y Logística. Una adecuada gerencia operacional y logística empresarial es fundamental para el éxito y la competitividad de una empresa en el contexto empresarial actual, ya que esta desempeña un papel central en la optimización de los procesos internos y externos, asegurando la eficiencia, rentabilidad y satisfacción del cliente por lo que, la justificación de su necesidad radica por múltiples aspectos clave como son la eficiencia en los procesos, reducción de costos, mejora en la calidad del servicio, adaptación a cambios del mercado, innovación y mejor continúa; una buena gerencia operacional y logística no solo es necesaria, sino crucial, para el funcionamiento eficiente y la competitividad sostenible de cualquier empresa (Schroeder et al., 2005). Esta rama de la administración hospitalaria permite una operación fluida, reducción de costos, mejora la calidad del servicio, fomenta la adaptación al cambio y estimula la innovación, aspectos clave para el éxito en el panorama empresarial actual (Schroeder et al., 2005; Silver et al., 1998). Todas estas ventajas competitivas mencionadas anteriormente son cruciales ahora más que nunca para la empresa a estudio, en especial la de disminución de costes ya que, como toda la sociedad ecuatoriana en la actualidad, la empresa está sufriendo los efectos de la crisis económica y social que vive el Ecuador en la actualidad, donde se calcula que existe un déficit económico aproximado de 5.000 millones de dólares para el año 2023 (Diario El Universo, 2023), motivo por el cual, optimizar las prioridades competitivas del costo del servicio brindado por la empresa a estudio, se vuelve crucial en estos momentos de crisis.

Es así como, motivados por el contexto local, surge la necesidad de desarrollar un plan gerencial de operación y logística para sistematizar el proceso de gestión de inventarios de los insumos de hemodiálisis de la empresa a estudio, con el objetivo de sistematizar y mejorar la calidad del control inventarios para reducir los costes del servicio brindado (hemodiálisis) con el fin de mejorar la competitividad de la empresa (Pyke et al., 2001) ante la falta de liquidez.

2.3. APLICACIÓN DE METODOLOGIA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.

El siguiente trabajo requiere de la aplicación de metodología cuantitativa. La investigación cuantitativa se realizará para conocer el stock actual de las bodegas del centro estudiado, el número de insumos finales a cada mes, el número de pedidos de insumos realizados, número de pedidos de insumos al mes, la rotación de inventarios, el número de mermas de insumos, todas estas son variables cuantitativas serán expresadas como número, media, desviación estándar. Con estos datos, se espera obtener los resultados concretos y certeros de la variable estudiada.

Las variables de tipo cualitativo nominal y ordinal se expresarán en frecuencias y porcentajes, las variables cuantitativas se expresarán en media mediana desviación standard y rangos.

2.4 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD

2.4.1 DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO: ÁREA DE COMPRAS, BODEGA Y FARMACIA CLÍNICA DE LOS RIÑONES MENYDIAL.

2.4.1.1 INTRODUCCIÓN:

La Clínica de los Riñones MenydiaL es una sociedad Civil y Comercial que inició operaciones en la ciudad de Quito en el año 1980. Su objeto social es la prevención, diagnóstico y tratamiento de todo tipo de enfermedades renales. El 99% de sus ventas se da por la prestación de servicios médicos de hemodiálisis a pacientes con insuficiencia renal crónica estadio V, el 1% restante es por tratamientos de diálisis peritoneal automatizada (Santacruz Mancheno & Santacruz, 2022).

La empresa cuenta con instalaciones e infraestructura propia, lo que facilita el manejo y almacenamiento de inventarios. La empresa mantiene costos bajos de sus materiales e insumos médicos debido a:

1. No realiza comodatos con empresas extranjeras, ya que estos convenios encarecen el costo de los insumos.
2. Realiza concurso de precios anuales
3. Realiza algunas importaciones directas.

La empresa maneja dos personas para atender estas actividades:

- Químico farmacéutico encargado de validar un equilibrio entre la calidad y el precio de los diferentes productos, mantener buenas prácticas de manejo y almacenamiento, cumplimiento de normativa local ACESS, MSP, comités de tecnovigilancia, manejo de sustancias controladas, etc. También coloca pedidos mensuales de materiales para todas las ciudades.
- Bodeguero, encargado de recepción de materiales y dispensación de estos, tanto a pacientes como a personal que lo requiere en sala.

Los proveedores tienen una buena capacidad de reacción, despachan los pedidos en un promedio de 5 días hábiles, no se han presentado desabastecimientos importantes y cuando ha habido problemas en el mercado han sabido responder entregando productos de similares características a precios razonables. La empresa maneja una política de crédito de 90 días, lo cual es bastante bueno y competitivo en el mercado.

Lamentablemente, al ser una institución que trabaja con el Estado, existen demoras en la recuperación de cartera, siendo el promedio de cuentas por cobrar de 270 días, lo que implica que la empresa requiere un amplio flujo de caja para cumplir con sus operaciones, esto pone presión en las actividades normales. La empresa cuenta con reservas de recursos en inversiones que mantiene para usarlas en casos de retrasos excesivos de los pagos, esto aliviana la permanente situación de retrasos en los pagos estatales.

La empresa tiene una excelente reputación entre pacientes, funcionarios de los diferentes sistemas estatales, profesionales de la salud, instituciones educativas nacionales e internacionales, por lo que ha recibido reconocimientos a la excelencia de la calidad del servicio y atención al paciente. La dinámica de funcionamiento del área de compras, bodegas, farmacia de la empresa a estudio, ha sido

detallada en el punto 1.2.1 correspondiente al apartado de análisis situacional de la gestión gerencial.

2.4.1.6 GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CLÍNICA Y/U HOSPITALIZACIÓN

El departamento de servicios médicos (clínica u hospitalización) esta administrado de la siguiente manera; existe un director general, director médico, dos médicos especialistas a tiempo completo (8 horas diarias en horario de mañana y tarde), dos médicos tratantes a tiempo completo (misma distribución que médicos tratantes), 6 enfermeras de diálisis (3 por cada turno de mañana tarde) 6 técnicos de diálisis con horario similar a las enfermeras, y 4 auxiliares de enfermería con dos por cada turno de mañana tarde.

Las áreas funcionales y la cartera de servicios de la clínica estudiada consisten en: Servicios de hemodiálisis y diálisis peritoneal, departamento de ecografía, departamento de nefrología diagnostica e intervencionista, departamento de control de acceso vascular, Departamento de consulta externa especializada y general, departamento de psicología, nutrición, trabajo social, medicina ocupacional, y terapia ocupacional. Cada departamento brinda sus servicios completando la cartera de servicios de la empresa.

Para el servicio de hemodiálisis la empresa cuente con 24 máquinas, brindando cuatro turnos de 4 horas cada uno, de estas, 21 son operativas, 3 back-up. Consta de dos consultorios médicos, uno de imagen, una unidad para diálisis peritoneal donde existen 5 consultorios más para área de recambio, área de entrenamiento, limpio, sucio, usado, consultorio médico y consultorio de enfermera, junto con un consultorio más para procedimientos de nefrología intervencionista.

2.4.2 DIAGNOSTICO DE SERVICIOS RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION FINANCIERA

2.4.2.1 RECURSOS: TANGIBLES

La infraestructura física de la clínica cuenta con áreas como: Área Médica, Áreas de Apoyo (Nutrición, Psicología, Trabajo Social), Talento Humano, Administración, SSA (Seguridad Salud Ambiente), Medicina ocupacional, Contabilidad, Mantenimiento, Dirección General y Servicios de Laboratorios, Prestadores de servicios como Limpieza, seguridad, Informática.

2.4.2.2 RECURSOS FÍSICOS

La clínica cuenta con farmacia, bodegas, servidores, redes informáticas, sistema medico (Nefrosoft), sistema contable, archivo documental de pacientes, archivo documental del área contable.

2.4.2.3 RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros con los que cuenta la Clínica son, de carácter monetario y que para su desarrollo de actividades depende de recursos propios provenientes de los cobros por los servicios médicos prestados en tratamiento de diálisis y con recursos ajenos provenientes de proveedores que otorgan crédito, por la que la clínica adquiere obligaciones con terceros y por los que se requiere desembolsar recursos económicos.

Al ser un proveedor del estado en el Ecuador, se maneja presupuestos para cada entidad hoy en día existe un déficit en los pagos a las dializadoras, con un periodo de no pago a la clínica de alrededor de 7 a 8 meses; por lo que esta forma de trabajo conviene en momentos de carencia en los cobros.

Sin embargo, para que pueda operar la clínica como parte de una estrategia, es firmar convenios, contratos, en donde se aclara que una vez que el estado paga el servicio médico del mes prestado se cancelara al proveedor., esto tiene como objeto trabajar con el mínimo de capital de trabajo, manteniendo prudencia y racionalidad del recurso económico.

2.4.2.4 RECURSOS INTANGIBLES: REPUTACION

Menydia, es una clínica con una trayectoria de más de 42 años en el mercado, brindando los servicios nefrológicos integrales con altos estándares internacionales de calidad, renovación continua de equipos médicos de alta tecnología, personal motivado, certificado y comprometido a mejorar la calidad de vida de los pacientes a través de un compromiso social.

2.4.2.5 RECURSOS TECNOLÓGICOS

El tener un sistema médico especializado, en donde se pueda llevar la historia medica del paciente y este sea en línea, hace que la información se vuelva un intangible más importante ya que de este dependerá, la “Gestión Integral de Servicios de Nefrología”; este sistema maneja los aspectos del servicio de nefrología, desde el tratamiento de datos de pacientes con insuficiencia renal, analíticas, evolutivos, sesiones de hemodiálisis, tratamientos y diagnósticos, hasta la posibilidad de obtener informes, estadísticas e indicadores de calidad.

2.4.3 GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE TALENTO HUMANO

2.4.3.1 Misión del cargo. -

Planificar, dirigir y administrar el personal de la clínica apegado a la normativa interna vigente, así como la emitida por los Organismos de Control, promoviendo el buen clima, bienestar y desempeño.

El desarrollo del trabajo en el área de talento humano de la Clínica podemos dividir en tres grandes grupos de funciones en las cuales implica un soporte administrativo:

1. Organización del personal

- Planificación: Actualizar el Organigrama tanto estructural y posicional de la clínica en la cual se definió los puestos de trabajo y sus denominaciones en la actualización o creación del perfil de cada puesto de trabajo.
- Valoración de los puestos. Jerarquización de los puestos de trabajo. Valoración de la retribución por categorías y análisis de los requisitos de cada puesto.
- Selección de personal. Aplicación del Manual actual de Selección de Personal, cubrir las vacantes generadas.
- Motivación y Formación. Acogida a nuevos trabajadores, proceso de inducción, elaboración del Sistema de retribución, capacitación y plan de carrera.

2. Gestión del personal

- Administración. - Elaboración de contratos, realización del File Personal, elaboración de nóminas, planillas del IESS, actas de finiquito, vacaciones etc.
- Relaciones laborales. - Resolución de conflictos, prevención de riesgos laborales.
- Servicios sociales. - Operaciones administrativas de gestión de beneficios sociales.

3. Evaluación y control del desempeño.

- Control de incidencias. - Control de asistencia. Control de ausentismo. Control de incidencias y novedades de los diferentes turnos.
- Evaluación de resultados. - Control de productividad.

Estas funciones de Talento Humano van de la mano con las funciones y comunicación con los Organismos de Control y seguimiento. Se maneja las plataformas de los entes de control como la del Ministerio de Trabajo (SUT) módulo que debe estar actualizado dentro de los plazos establecidos por la ley aplicando el Código de Trabajo y los Reformas laborales actuales. El IESS la página y aplicativo de ingresos y salida del personal, el manejo de las planillas y comprobantes de pago y todo el manejo de la plataforma del IESS. (Planilla de préstamos quirografario, Hipotecarios, Fondos de Reserva, subsidios de enfermedad etc.). Igualmente, la unidad de talento humano se encarga del manejo de temas laborales en fiel cumplimiento Reglamento Internos de la clínica y del código de trabajo, así como de resoluciones, decretos gubernamentales que se deban aplicar, implementar y ejecutar.

CAPITULO III: PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

III.I PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

III.I.I Análisis del entorno social

La Clínica de los Riñones Menydial Quito es una sociedad Civil y Comercial que inició operaciones en la ciudad de Quito en el año 1980. Está ubicada en el centro norte de Quito, en una zona donde predominan las unidades médicas de prestigio de la ciudad. Se encuentra muy bien posicionada en el mercado ecuatoriano por sus más de 30 años de experiencia en el país, contribuyendo a la formación de profesionales ecuatorianos en medicina general y de especialidad.

Desde el año 2012, la enfermedad renal crónica estadio 5 dependiente de diálisis, es considerada enfermedad catastrófica por lo que el estado ecuatoriano es responsable de asumir la totalidad del costo de los tratamientos de esta (Santacruz Mancheno & Santacruz, 2022). Para brindar el servicio de hemodiálisis, se requiere de múltiples insumos, muchos de ellos de existencia internacional-transatlántica, de fármacos en óptimas condiciones de calidad, un aprovisionamiento, almacenamiento y gestión de los insumos correcto, máquinas de diálisis con tecnología de punta y de calidad, entre otros.

Las empresas de salud que deseen ser prestadoras del estado para brindar la terapia de diálisis deben cumplir con un estricto proceso de selección en donde debe cumplirse con una estricta normativa que abarca gestión de talento humano, infraestructura, capacidad operativa, aprovisionamiento, gestión de desechos, cumplimiento de normativa de cuidado medio ambiental, entre otras. Una vez que la empresa de salud cumple con los requisitos impuestos por la autoridad, y tras un riguroso proceso de inspección in-situ satisfactorio, las clínicas de diálisis pueden brindar el servicio de diálisis a los pacientes que se dirigen a las mismas mediante un proceso de georreferenciación producido en los hospitales estatales (Santacruz Mancheno & Santacruz, 2022).

El estado ecuatoriano reconoce un valor económico mensual por cada paciente atendido con 12-14 sesiones de hemodiálisis por mes. No existe el pago directo desde el paciente a la empresa de ningún tipo de manera ya que esta conducta es objeto de sanción grave y cierre. Esto hace que la empresa tenga un cliente único el cual, de manera frecuente, presenta retrasos en los pagos de servicios prestados.

III.I.II Análisis de la industria de servicios de salud

III.I.II.I ANÁLISIS FODA:

FORTALEZAS:

- Amplia experiencia en mercado de salud renal.

- Vínculo comercial con empresa importadora de insumos
- Adquisición de insumos a coste competitivo
- Equipo humano, tecnológico a la vanguardia
- Empleados comprometidos
- Estructura organizacional sólida
- Ubicación geográfica
- Amplia cartera de servicios (HD y DP)
- Rentabilidad de negocio positiva.
- Programa de Investigación/docencia consolidada
- Baja mortalidad → Supervivencia en tratamiento elevada
- Alto índice de ocupación del centro.
- Presencia de inversiones (fondos) y ahorro.
- Disponibilidad de predios
- Demanda estable, conocida.

OPORTUNIDADES

- Unidades de diálisis en disolución
- Depreciación del euro (importaciones)
- Predios vacíos disponibles
- Explotación de nuevos mercados (Insumos)
- Diversificación de unidades de diálisis
- Espacio físico libre para uso de bodegas o renta de consultorios
- Mejora tecnología gestión de inventarios

DEBILIDADES

- Nula capacidad de presión de cobro de servicio brindado
- Gastos elevados en rubros no reconocidos en contrato
- Rentabilidad positiva pero escasa

- No disponer de terreno propio en la ubicación actual
- Capacidad de aumento de producción casi saturado, bajo margen de aumento si sube demanda
- Cliente único (Estado) /Servicio único
- Mermas en bodegas existentes.
- Liquidez baja
- D+I+i poco desarrollada

III.I.III CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

Actividades primarias de la empresa:

El servicio por el cual la empresa estudiada es contratada por el estado ecuatoriano es la prestación integral de servicios de hemodiálisis para los enfermos renales crónicos estadio 5 en la ciudad de Quito (Santacruz Mancheno & Santacruz, 2022). Para esto, la empresa, tiene como actividades primarias las siguientes:

- **Gestión de área de operaciones:**

El área de operaciones es una parte fundamental de la empresa ya que se centra en la planificación, organización y supervisión de las actividades y procesos que transforman insumos (materias primas, información, mano de obra, capital, etc.) en el servicio y la calidad de este, con un impacto directo en la producción y entrega del servicio a los clientes (pacientes renales) y por lo cual es prestadora externa del estado ecuatoriano que es el cliente único de la empresa. Dentro de los pasos más importantes en la gestión de operaciones tenemos: diseño de procesos de producción y prestación del servicio, planificación de la producción y demanda, control de la calidad del servicio, gestión de inventarios, cadena de suministro, evaluación y control de demanda insatisfecha, control de la adquisición de materias primas en insumos de calidad por lo que, la gestión del área de operaciones juega un papel crucial en la ejecución de la estrategia de la empresa y en la entrega exitosa del servicio lo que contribuye a una relación armoniosa con su cliente (Schroeder et al., 2005).

Ejemplos relevantes en el área de operaciones en la empresa tenemos al correcto almacenamiento y distribución de insumos, medicamentos para poder brindar el servicio de hemodiálisis que es el producto final. Dentro de estos tenemos filtros, líneas, concentrado ácido, bicarbonato en polvo, agujas, materiales que, si no llegan en óptimas condiciones y de alta calidad, o llegan tarde, el servicio no podrá ser brindado. Igualmente, los materiales, insumos, empleados, etc. deben estar ajustado acorde a la demanda del servicio para que no existan roturas de stock o personal lo cual directamente impactaría de forma negativa a la entrega del producto.

- **Gestión de logística de entrada:**

La logística de entrada, también conocida como logística de aprovisionamiento, se refiere al conjunto de procesos y actividades que gestionan la entrada de materiales, componentes o productos en una empresa desde sus proveedores hasta su ubicación de almacenamiento o producción siendo una parte crucial de la cadena de suministro y aborda la gestión eficiente de los recursos necesarios para la producción o prestación de servicios (Andía Valencia, 2011). Se considera que la logística de entradas de la empresa es una actividad primaria ya que la eficiente gestión de la logística de entrada tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente, ya que un suministro constante y oportuno de productos influye en la capacidad de la empresa para cumplir con los plazos de entrega y satisfacer la demanda del mercado (Sangri, 2014). Dentro de los componentes principales en este apartado se encuentra a los procesos de aprovisionamiento y compra de materiales, insumos, materia prima para brindar el servicio, negociación contractual y de condiciones de entrega, aprovisionamiento y compra, transporte y distribución, recepción y almacenamiento, gestión de inventarios, control de calidad, entre otros (Chopra & Meindl, 2015).

Esta área de gestión es crucial debido a que gran parte de los insumos requeridos para brindar el servicio requieren importaciones complejas, transatlánticas, o en otros casos de condiciones de almacenamiento particulares. Es por esto por lo que la empresa debe mantener una relación estrecha y estratégica con sus distintos proveedores locales e internacionales para mantener el proceso de entradas lo más fluido posible sin roturas de stock o falta de suministro. Cualquier error en la gestión de la cadena de suministro de la empresa puede poner en graves problemas a la misma.

- **Gestión de logística de salida:**

La logística de salida, también conocida como logística de distribución o logística de salida de productos, se refiere al conjunto de procesos y actividades relacionados con la gestión eficiente de productos o servicios desde el punto de producción o almacenamiento hasta el consumidor final centrándose en la llegada de bienes y servicios desde el fabricante/proveedor hasta los clientes (Schroeder et al., 2005). Dentro de los aspectos clave en la gestión de salida en la empresa destacan, por ejemplo, el almacenamiento y Manejo de Inventarios, embalaje/etiquetado, procesamiento del servicio, transporte, distribución, coordinación y entrega del producto final al cliente (Schroeder et al., 2005). La logística de salida es esencial para garantizar que los productos lleguen a los clientes en el momento adecuado y en las condiciones correctas, puede mejorar la satisfacción del cliente, reducir los costos de distribución y contribuir al éxito general de la empresa en el mercado (Schroeder et al., 2005).

Un ejemplo claro en la empresa es el almacenamiento y transporte correcto de los insumos de diálisis hasta el paciente, una farmacia acorde a la normativa que almacene, registre y distribuya la medicación de calidad a los pacientes, una adecuada gestión de inventarios, la gestión del talento humano encargada de participar en cualquier punto de la entrega del producto final, etc.

- **Gestión de talento humano:**

La gestión del talento humano sin duda es una actividad primaria crucial. Al tratarse de servicio de salud, el personal relacionado con la entrega del servicio debe ser altamente calificado, con estudios superiores, la gestión debe cumplir la normativa requerida por el ente rector como por ejemplo en preparación académica, número de empleados acorde a número de pacientes, altas, bajas, permisos por enfermedad/gestación, etc. Junto con esto, también es indispensable talento humano para otras áreas fuera de la de salud como área administrativa, apoyo, salud ocupacional, prevención de riesgos, seguridad, etc.

- **Infraestructura:**

Brindar el servicio de hemodiálisis en una infraestructura que cumpla con los requerimientos técnicos requeridos por la autoridad es indispensable para poder mantener al cliente. Los requerimientos de infraestructura son muy estrictos, complejos, costosos y en ocasiones múltiples infraestructuras son necesarias para poder brindar el servicio. En este aspecto, la empresa mantiene una infraestructura moderna con tecnología de punta, en una zona privilegiada de la ciudad, que año a año es inspeccionada por la autoridad para adquirir el permiso de funcionamiento respectivo.

ACTIVIDADES DE SOPORTE

- **Marketing:**

Esta actividad no es crucial ni tiene mayor desarrollo en la empresa. La existencia de un cliente único y su funcionamiento actual bajo contrato fijo sin capacidad de negociación de este impacta sobre esta actividad. Sería pertinente desarrollarla para posicionar algún otro tipo de servicio a otro tipo de cliente como parte de un proceso nuevo de diversificación servicios.

- **Servicio**

Como parte de la gestión de calidad, el control del servicio post venta es importante en la empresa ya que permite detectar puntos de mejora y conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes

- **Desarrollo de tecnología:**

Esta rama es de gran utilidad para complementar las actividades primarias ya que los servicios brindados requieren de alta tecnología por la naturaleza de los mismos, en caso de potenciarlo podría reducir costos.

III.II MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS INSTITUCIONALES, PRINCIPIOS ÉTICOS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA ESTUDIADA

MISIÓN:

Brindar servicios de sustitución renal, prevención, diagnóstico y tratamiento de todo tipo de enfermedades renales, con estándares internacionales de calidad que satisfagan los requerimientos de nuestros pacientes, mejoren su calidad de vida y promuevan el desarrollo académico y profesional de estudiantes y médicos.

VISIÓN:

Brindar servicios nefrológicos integrales a nivel nacional con estándares internacionales de calidad, renovación continua de equipos, personal motivado, certificado y comprometido a mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes a través de un compromiso social.

POLÍTICA DE CALIDAD:

Brindar servicios de sustitución renal cumpliendo con los requerimientos de nuestros pacientes, con el propósito de mejorar su calidad de vida y reinsertarlos exitosamente en la sociedad a través del mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad y la revisión de nuestros objetivos.

VALORES

Humanismo Médico, profesionalidad, responsabilidad, sencillez, cortesía con clientes y talento humano, ya que ya que la calidad del trabajo depende de ellos.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Brindar servicios de sustitución renal, prevención, diagnóstico y tratamiento de todo tipo de enfermedades renales con estándares internacionales de calidad que satisfagan los requerimientos de nuestros pacientes, mejoren su calidad de vida.

- Promover y contribuir al desarrollo académico y profesional de estudiantes y médicos en la prevención y tratamiento de enfermedades renales.
- Brindar servicios nefrológicos integrales a nivel nacional con estándares internacionales de calidad, renovación continua de equipos, con personal motivado, certificado y comprometido a mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes a través de un compromiso social.

PRINCIPIOS ÉTICOS

Los principios de no maleficencia, beneficencia, autonomía, humanismo médico, honestidad, ética del cuidado, compañerismo, humildad y solidaridad están claramente posicionados en cada uno de los integrantes de la empresa relacionados con brindar el servicio de diálisis, desde la cabeza de la organización hasta el último de los empleados.

POLÍTICAS

Brindar servicios integrales de sustitución renal cumpliendo con los requerimientos de nuestros pacientes y de los parámetros internacionales de calidad, con el propósito de mejorar su calidad de vida, con honestidad, solidaridad, tecnología y conocimiento de punta.

III.III PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

III.III.I PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN GERENCIAL

El proceso de compras de manera resumida funciona de la siguiente manera. Para conocer la cantidad de insumos o medicamentos a pedir, previamente se calcula la demanda del mes anterior sumado al stock de seguridad de diez días y luego restando el stock actual de bodega. Los datos de consumo y stock final se obtienen del sistema contable Latinium (v 4.4.0.2) el cual ofrece la siguiente información: Saldo anterior, ingresos, egresos, información de consumo, stock final del periodo.

Con esta información, posteriormente se lleva a cabo el proceso de compras de insumos y medicamentos a través de un archivo Excel en donde se realiza el registro del proveedor, el fármaco o insumo, su concentración y dosis seguido de la cantidad de ítems que se va a comprar obtenido mediante fórmula. Cabe recalcar que la cantidad final a pedir la ajusta el farmacéutico para permitir la entrega del total de insumos en cajas selladas completas.

La implementación de mejora pasa por solicitar el desarrollo de una versión más moderna, con modificaciones en el funcionamiento acorde a las necesidades de la clínica. Esto con el objetivo de que la cantidad a pedir del fármaco o insumo sea calculada de forma automática en el propio sistema contable una vez ingresada la información de la presentación (cajas, unidades, pastillas) del insumo o fármaco a solicitar. De esta manera, el propio sistema contable exportaría los resultados a un archivo Excel, organizado por proveedor, fármaco e insumo, que incluso podría ser enviado de manera directa dicho archivo al proveedor. Con esta mejora los cálculos se realizarán de manera automática, fiable, con menor riesgo de cálculos errados, tomando en cuenta todas las variables importantes en el control de inventarios como stock seguridad, demanda, consumo, etc. Igualmente, el archivo Excel utilizado previamente, quedaría obsoleto y ya no se usaría

Dentro del proceso de modernización del sistema contable actual consta el añadir dos nuevas funciones. La primera consiste en que el sistema emitirá un aviso de alerta cuando los insumos se acerquen a un

nivel crítico en stock (valor previamente consensuado acorde los objetivos gerenciales), y la segunda mejora consistiría en permitir dentro del nuevo sistema contable, instalar un nuevo apartado dirigido a coordinar el sistema despacho de medicamentos. Para esto es necesario que la mejora de software conste con una opción que permita al farmacéutica registrar, con nombre de fármaco, fecha y hora, la incapacidad de entrega del fármaco al paciente en caso de no existir por falta de stock, logrando de esta manera poder cumplir uno de los objetivos del trabajo que consistía en poder registrar y conocer la cantidad de demanda insatisfecha por falta de stock.

Para poder mejorar e implementar un registro a tiempo real de la prescripción de recetas de fármacos o insumos transdiálisis, se solicitará al desarrollador del software que ofrezca opciones de registro a tiempo real de prescripción de fármacos o insumos. Para esto, el desarrollador del software ofrecerá opciones que serán escogidas, en consenso con la gerencia de la institución, acorde al costo de la implementación de dicha mejora. Se barajan dos opciones. Una de ellas, consiste en la creación de una app móvil que podría ser instalada en los teléfonos móviles de los empleados de la clínica que tienen un rol en el proceso de prescripción o solicitud de insumos o fármacos transdiálisis. La segunda opción en caso de que la app móvil no sea considerada es añadir esta función de registro a tiempo real de medicamentos o insumos transdiálisis al sistema contable e instalar en los ordenadores portátiles usados por las personas involucrados en rol en el proceso de prescripción o solicitud de insumos o fármacos transdiálisis. Este apartado nuevo creado en el sistema contable permitirá automatizar el registro de las recetas prescritas en tiempo real.

INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión que deberán ser utilizados para evaluar los resultados de la implementación del plan de mejora serán

- Diferencias entre valores a pedir usando sistema actual vs modernizado: Comparación por un periodo de 6 meses de los valores a pedir obtenido por ambos modelos, Diferencias entre estos y conocer si estas son significantes entre ambos formatos

- Temporalidad rotación de inventarios: Cambios significativos en la temporalidad de rotación de inventarios (actualmente cada 35 días). Se registrará si el nuevo sistema aumenta o disminuye el tiempo de rotación de inventarios respecto al sistema antiguo,
- Disponibilidad de espacio en bodega: Un año, comparaciones entre ambos sistemas
- Costos de almacenamiento: Variaciones en el costo de almacenamiento con el uso de ambos modelos (real y proyectado)
- Se evaluará la demanda insatisfecha bimensualmente cuantificando el número de fármacos que no hayan podido ser entregados a los pacientes por falta de stock
- Se cuantificará mensualmente las alarmas brindadas por el sistema contable en cuantas ocasiones ha salta la alarma de riesgo de falta de stock de los medicamentos registrados.
- Cuantificación recetas: El registro a tiempo real de recetas prescritas intra-diálisis será valorado, dependiendo del formato utilizado (app o instalación en ordenador portátil) con el número de recetas prescritas intra-diálisis registradas por mes, por empleado, y por turno de diálisis.

IV. CONCLUSIONES

- Una eficiente y moderna gerencia operacional y logística empresarial es crucial para lograr la eficiencia empresarial competitiva en el mundo actual.
- El control eficiente de inventarios ofrece una mejora de la prioridad competitiva del costo a las empresas, facilitando ofrecer servicios de alta calidad con costos bajos.
- La principal oportunidad de mejora consiste en modernizar el sistema contable actual (Latinium y archivo Excel)
- El implementar dentro del propio sistema Latinium el cálculo automático, fiable y preciso de marcadores de gestión de inventarios y cantidad a pedir podría simplificar y mejorar el proceso actual de compra de insumos.
- La implementación de una función que permita el registro de demanda insatisfecha, aviso de alerta de stock mínimo y que permita el registro a tiempo real de recetas prescritas intra-diálisis es una oportunidad de mejora viable al proceso actual de compras.

BIBLIOGRAFÍA

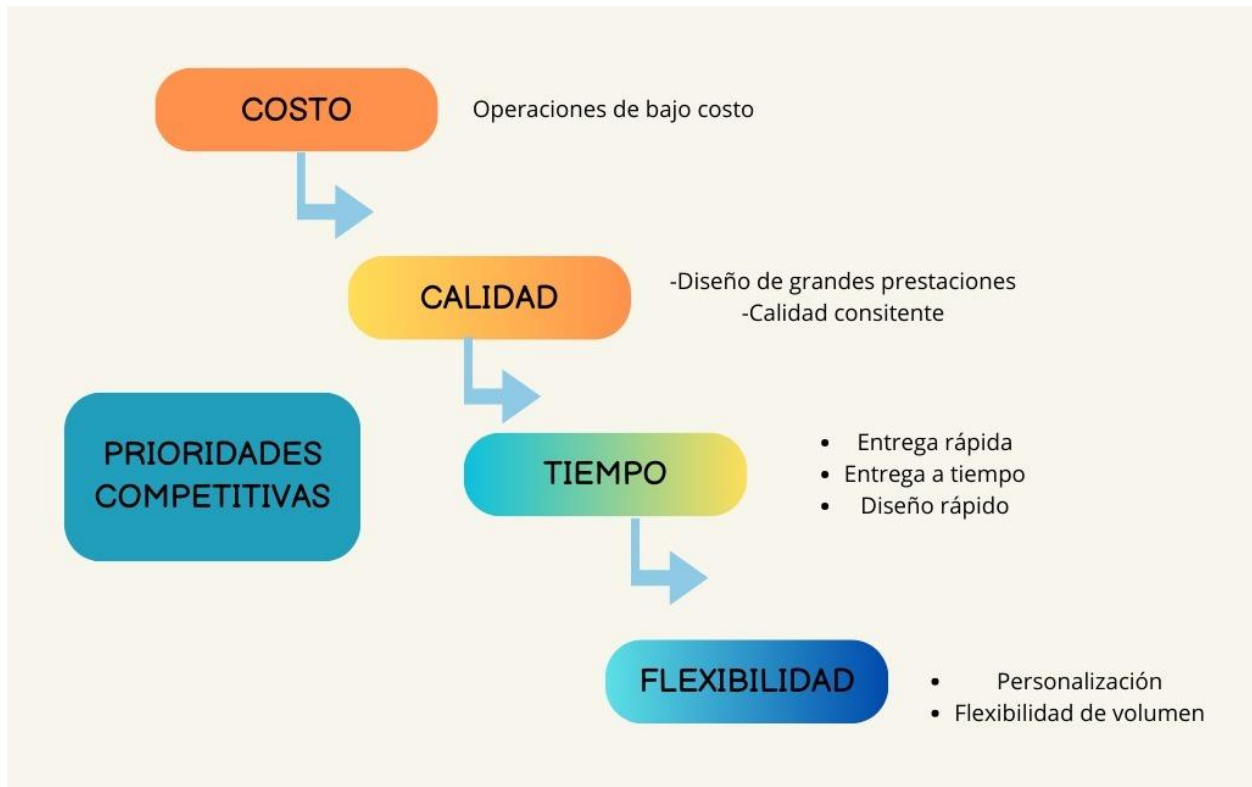
- Andía Valencia (, W., & Andía, W. (n.d.). ProDUcción y gesTión. *Ind. Data*, 14(2), 2011.
- Ar Racking. (2023). *Tipos de stock e inventarios en un almacén*. <https://www.ar-racking.com/es/blog/tipos-de-stock-e-inventarios-en-un-almacen/>
- Balanzategui-García Rosalina, Vega-flor, J. G., & López-Naranjo Alexandra. (2022). Cadena De Suministro De Bienes Y Servicios En Las Empresas Industriales. *Polo Del Conocimiento*, 7(1), 978–997. <https://doi.org/DOI: 10.23857/pc.v7i1.3523>
- Beatriz Andrés Navarro, nombre, & Sempere Ripoll, F. (2019). *Prioridades competitivas en la Dirección de Operaciones*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/168968/Andr%C3%A9s?sequence=1#:~:text=Las%20prioridades%20competitivas%20dan%20soporte,u na%20de%20las%20prioridades%20competitivas>.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2015). *Supply chain management : strategy, planning, and operation* (Sixth). Pearson.
- Constitución Ecuatoriana. (2012, September 27). *Registro oficial de la republica del Ecuador*. <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registrooficial/item/5364-registro-oficial-no-798>
- Coyle John JC, Langley John, Novack Robert A, & Gibson Brian. (2012). *Supply_Chain_Management_A_Logistics_Pers. Cengage Learning* , 45–50.
- Diario El Universo. (2023, December 4). *Déficit del 2023 que superará los \$ 5.000 millones desnuda problema crónico de las finanzas*. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/deficit-del-2023-que-superara-los-5000-millones-desnuda-problema-cronico-de-las-finanzas-nota/#:~:text=Solo%20a%20noviembre%20del%202023,real%20ser%C3%ADa%20de%20%24%204.500%20millones.&text=El%20d%C3%A9ficit%20fiscal%20del%20Ecuador,seguramente%20a%20los%20%24%205.000%20millones>.
- Díaz-Garrido, E., & Martín-Peña, M. (2007). Dialnet-UnAnálisisDeLasPrioridadesCompetitivasDeOperacione-2526974. *Universidad Rey Juan Carlos*, 13(3), 1135–2523. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2526974.pdf>
- García, J., Cardós, M., Albarracín José, & García Julio. (2001). *Gestión de Stocks de demanda independiente*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Mallar Miguel Ángel. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Revista Científica “Visión de Futuro”*, 13(1), . , 7(1), 1–23.
- Mecalux. (2019). *Tipos de inventarios en logística: Clasificación y aplicaciones*. <https://www.mecalux.es/blog/tipos-de-inventario>

- Nigel Slack, Alistair Brandon-Jones, & Nicola Burgess. (2022). *Operations Management* (10th ed., Vol. 1). Pearson.
- Oñate, S. (2023, January 23). *Atención a pacientes renales está en riesgo por pagos pendientes del IESS a diálizadoras*. Diario El Comercio. <https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/pacientes-renales-riesgo-pagos-iess-dializadoras.html>
- Pyke, D., Peterson, R., & Silver, E. (2001). *Inventory Management and Production Planning and Scheduling* (Third Edition). *Journal of The Operational Research Society - J OPER RES SOC*, 52, 845.
- Sangri, A. (2014). *Administración de compras. Adquisiciones y abastecimiento* (Grupo patria). grupo editorial patria .
- Santacruz Mancheno, J., & Santacruz, A. C. (2022). Global Dialysis Perspectives: Ecuador. *Kidney360*, 3(12), 2131–2135. <https://doi.org/10.34067/KID.0003762022>
- Schroeder, R., Meyer Goldstein, S., & Rungtusanatham, M. J. (2005). *Administración de operaciones*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://intercovamex.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion_de_operaciones-1.pdf
- Silver, E. A., Pyke, D. F., & Peterson, R. (1998). *Inventory Management and Production Planning and Scheduling*. John Wiley & Sons.
http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/dave.pyke/inventory_management/submit_error.htm
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2014). *Design-and-Managing-The-Supply-Chain-Concepts-Strategies-and-Case-Studies-David-Simchi-Levi-Edisi-1-2000*. *McGraw-Hill Higher Education*, 8–15. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/016-Design-and-Managing-The-Supply-Chain-Concepts-Strategies-and-Case-Studies-David-Simchi-Levi-Edisi-1-2000.pdf
- Solórzano González, M. J. (2018). *Optimización de la cadena logística:*

ANEXOS.

ANEXO 1.

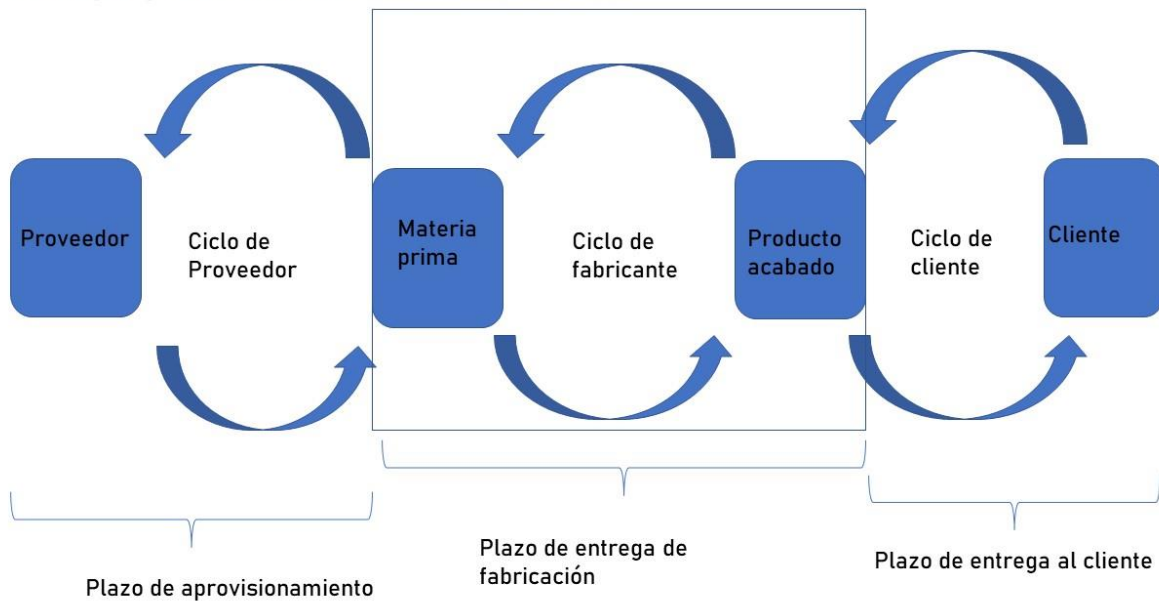
Figura 1. Esquema de clasificación de las prioridades competitivas empresariales.



Anexo 2.

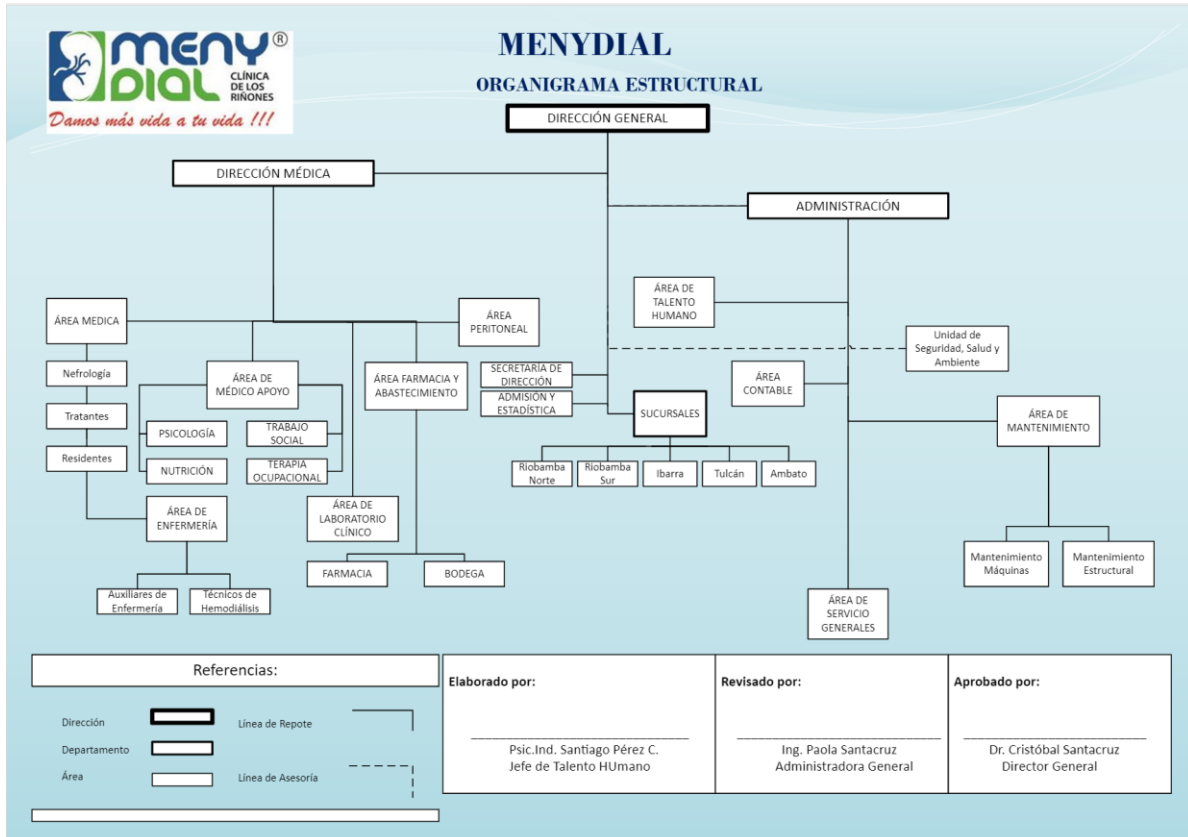
Figura 2. Red de suministro de inventarios también conocido como ciclo del plazo de entrega logístico

Manejo y demanda de inventarios



Anexo 3.

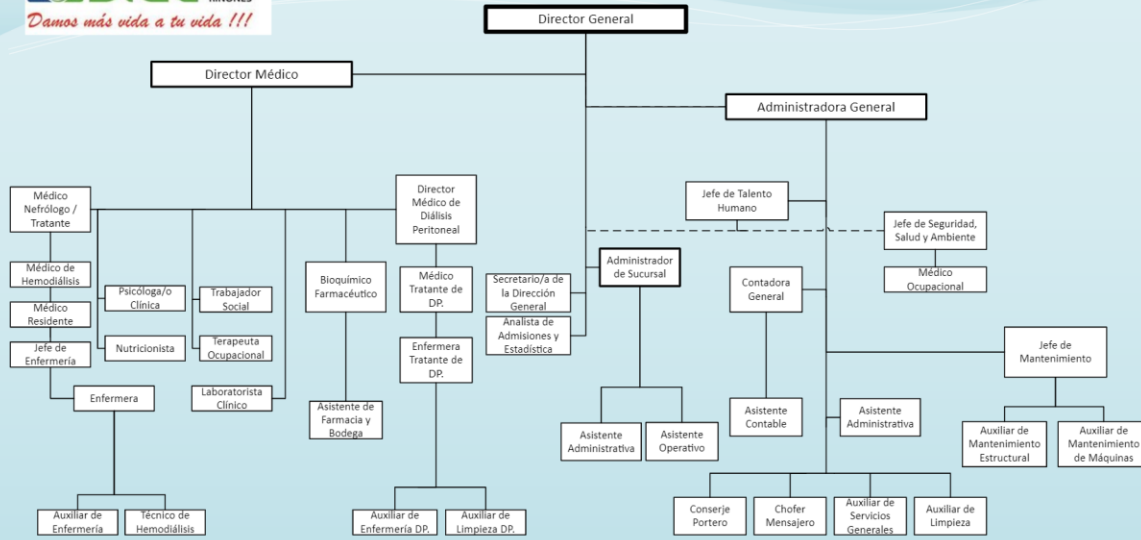
Figura 3. Organigrama estructural y posicional de la Clínica de los Riñones Meny Dial Quito.





MENYDIAL

ORGANIGRAMA POSICIONAL



Referencias:		Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Dirección		Psic.Ind. Santiago Pérez C. Jefe de Talento HUmano	Ing. Paola Santacruz Administradora General	Dr. Cristóbal Santacruz Director General
Departamento				
Área				

Anexo 4

Figura que expone el sistema de pedidos mensuales de medicamentos clínica de los riñones Meny dial

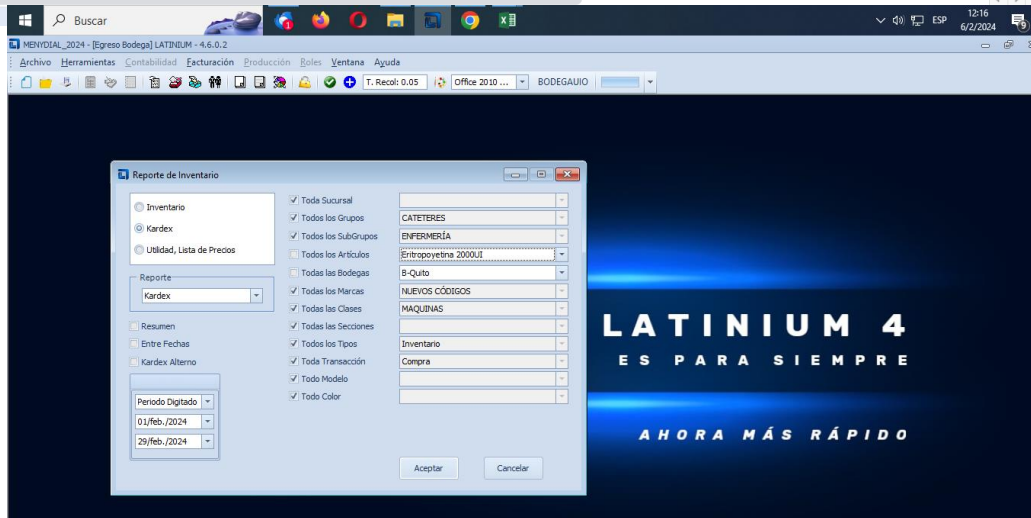
90% \$ % 0.00 123 Cambra... - 9 + B I A

5 | fx

PEDIDO MENSUAL DE MEDICAMENTOS, INSUMOS, DISPOSITIVOS MEDICOS

MES: diciembre 2021

PROVEEDOR	TIPO	CÓDIGO	PRODUCTO	Bodega 1: QUITO	Bodega 2: RIOBAMBA 1: Cutuchi y Bulu-Bulu	Bodega 3: IBARRA	Bodega 4: TULCAN	Bodega 5: AMBATO	Bodega 6: RIOBAMBA 2: Morona y Chile
Dastrifarm	Tabletas	B001	Ácido Acetilsalicílico 100mg	2.000	3.000	1.200	800	600	500
Medins	Tabletas	A001	Ácido Ascórbico 500mg	3.000	2.500		3.000	2.000	1.000
Life	Inyectables	A002	Ácido Ascórbico 500mg/5ml	2.000	2.520	840	1.200	2.000	500
Harvesting	Sustancias Químicas	SQ001	Ácido Cítrico Anhidro		8	4	4	4	4
Medins	Tabletas	B002	Ácido Fólico	3.000	3.300	1.200	1.000	1.500	2.000
Sumedge	Dispositivos Médicos	EN001	Agujas Hipodérmicas 18G	500				200	
Sumedge	Dispositivos Médicos	EN002	Agujas Hipodérmicas 25G	500			1.200	1.000	
Dastrifarm	Tabletas	P001	Albendazol 200mg		10				
Harvesting	Sustancias Químicas	LQ001	Alcohol Antiséptico 96% "Caneca"	5			3		



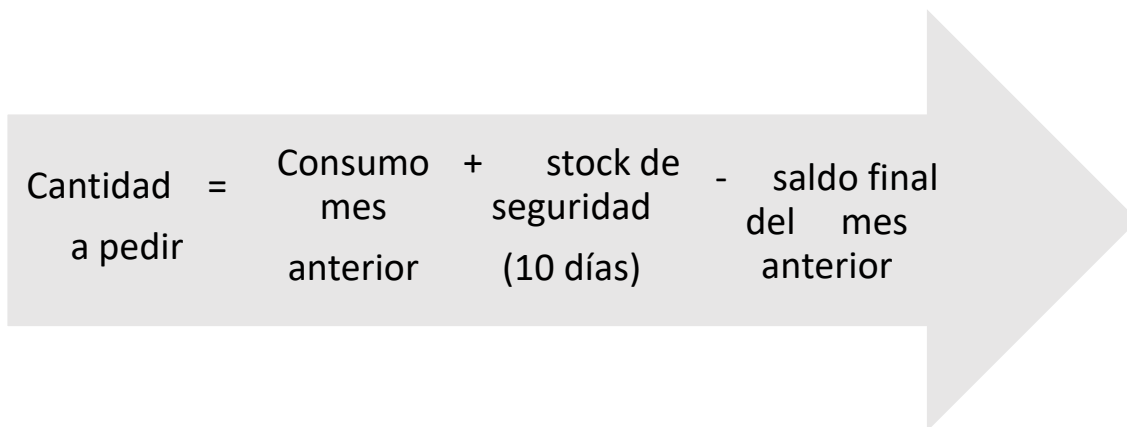
CLÍNICA DE LOS RIÑONES MENYDIAL
VOZANDES N39-130 Y AMERICA
1791263383001

KARDEX
Desde 01/feb./2024 Hasta 29/feb./2024 / Artículo: Eritropoyetina 4000UI / Bodega: 1
BODEGA: B-Quito (1)

FECHA	FACTURA	PRECIO UNITARIO	INGRESOS		EGRESOS		EXISTENCIA		
			CANT.	V.T.	CANT.	V.T.	Saldo	COSTO P.	V.T.
B011 Eritropoyetina 4000UI									
02-feb.-2024	EB EGB80844		4,20		69	289,80	1,402	4,200	5,888,43
02-feb.-2024	EB EGB80885		4,20		100	420,00	1,302	4,200	5,468,43
Saldo Anterior ==>			1,471		0	169			5,468,43

Anexo 5

Fórmula para el cálculo de la cantidad de insumos a pedir en gestión de inventarios.


$$\begin{array}{rclcl} \text{Cantidad} & = & \text{Consumo} & + & \text{stock de} & - & \text{saldo final} \\ \text{a pedir} & & \text{mes} & & \text{seguridad} & & \text{del mes} \\ & & \text{anterior} & & (10 \text{ días}) & & \text{anterior} \end{array}$$

