



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE POSGRADO**

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL EN SALUD**

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN ATENCIÓN AL CLIENTE:  
MÉDICOS, PACIENTES Y CLIENTE INTERNO EN CLÍNICA CITIMED.**

Docente: Dra. Cristina Pérez Rico

**Autor:**

**Ps. Clínica. Mónica Guerra García.**

2022

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>10</b>
<b>ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL .....</b>	<b>10</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	10
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS .....	13
1.4.1 <i>Objetivo general</i> .....	13
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	14
1.5 OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS. ....	14
1.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA GESTIÓN GERENCIAL.....	17
1.6.1 <i>Introducción</i> .....	17
1.7 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA DE LA INSTITUCIÓN	17
1.7.1 <i>Estructura financiera</i> .....	17
1.7.2 <i>Estructura organizacional</i> .....	18
1.8 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS .....	20
1.8.1 <i>Ubicación geoespacial</i> .....	20
1.8.2 <i>Análisis de la Oferta y Demanda de Servicios</i> .....	21
1.9 OFERTA DE SERVICIOS.....	21
1.9.1 <i>Infraestructura de Clínica Citimed</i> .....	22
1.9.2 <i>Convenios</i> .....	23

1.10	POBLACIÓN ATENDIDA.....	23
1.11	DEMANDA INSATISFECHA .....	23
<b>CAPITULO II.....</b>		<b>24</b>
2.1	JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUANTITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL CON UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN ATENCIÓN AL CLIENTE: MÉDICOS PACIENTES Y CLIENTE INTERNO .....	24
1.12	ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS CON LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN APLICADA.....	25
	□ <i>Grupo de Médicos.....</i>	25
2.2	DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD. ....	30
2.2.1	<i>Gestión Gerencial de la Dirección. ....</i>	30
2.2.2	<i>Gestión Estratégica de Marketing .....</i>	30
2.3	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS .....	31
2.3.1	<i>Gestión administrativa.....</i>	31
	<i>Se encarga de la planificación de los objetivos generales y específicos de la empresa a corto plazo, así como de la organización de la estructura financiera de la empresa, de la distribución de funciones y los cargos.....</i>	31
2.3.2	<i>Recursos Humanos.....</i>	32
2.3.3	<i>Gestión financiera .....</i>	34
2.3.4	<i>Gestión Operativa, abastecimiento y logística.....</i>	35
2.3.5	<i>Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones .....</i>	36
2.3.6	<i>Gestión de los servicios de la clínica y/u hospitalización.....</i>	36

<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>39</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIA PARA ESTABLECER UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN ATENCIÓN AL CLIENTE: MÉDICOS, PACIENTES Y CLIENTE INTERNO EN CLÍNICA CITIMED.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>39</b>
3.1.1 <i>Entorno social .....</i>	39
3.1.2 <i>Análisis del microentorno .....</i>	39
3.1.3 <i>Macroentorno.....</i>	39
<b>3.2 ANÁLISIS PESTEL .....</b>	<b>40</b>
3.2.1 <i>Factores políticos.....</i>	40
3.2.2 <i>Factores económicos.....</i>	40
3.2.3 <i>Factores sociales.....</i>	41
3.2.4 <i>Factores tecnológicos .....</i>	41
3.2.5 <i>Factores ecológicos.....</i>	41
3.2.6 <i>Factores legales.....</i>	42
<b>3.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA BASADO EN EL MODELO DE M. ....</b>	<b>42</b>
<b>3.3.1 <i>Amenaza de los nuevos competidores .....</i></b>	<b>42</b>
3.3.2 <i>Poder de negociación de los proveedores .....</i>	43
3.3.3 <i>Poder de negociación de los clientes.....</i>	43
3.3.4 <i>Amenaza de productos o servicios sustitutivos.....</i>	43
3.3.5 <i>Rivalidad existente entre los competidores del mercado.....</i>	44
<b>3.4 ANALISIS DE LA MATRIZ FODA.....</b>	<b>45</b>
<b>3.5 CADENA DE VALOR DE LA CLÍNICA CITIMED .....</b>	<b>47</b>
<b>3.6 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>48</b>

3.6.1	<i>Misión</i> .....	48
3.6.2	<i>Visión</i> .....	48
3.6.3	<i>Valores</i> .....	48
3.6.4	<i>Objetivos institucionales</i> .....	49
3.6.5	<i>Políticas</i> .....	50
<b>PLAN DE GESTION GERENCIAL</b> .....		<b>51</b>
4.1	GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN. ....	52
4.2	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	57
4.3	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	58
<b>CAPÍTULO IV</b> .....		<b>62</b>
<b>EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN GERENCIAL</b>		
.....		<b>62</b>
5.1	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN GERENCIAL.....	62
5.2	LIMITACIONES O RESTRICCIONES DE LA GESTIÓN GERENCIAL .....	63
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>64</b>
RECOMENDACIONES. ....		65
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		<b>66</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>68</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1.</b> ANÁLISIS COMPARATIVO DEL INCREMENTO ANUAL DE PERSONAL QUE LABORA EN CLÍNICA CITIMED DESDE EL 2019 A 2022 .....	12
<b>TABLA 2</b> MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....	15
<b>TABLA 3</b> ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CRECIMIENTO ANUAL DE CLÍNICA CITIMED DESDE EL 2019 AL 2021 18	
<b>TABLA 4</b> SERVICIO Y ESPECIALIDADES CLÍNICA CITIMED .....	22
<b>TABLA 5</b> RECURSOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS. ....	24
<b>TABLA 6.</b> RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A 15 MÉDICOS SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL COSTO DE ATENCIONES. ....	26
<b>TABLA 7</b> RESULTADOS DE LA ENTREVISTA SOBRE CALIDAD DE ATENCIÓN .....	26
<b>TABLA 8</b> RESULTADOS DE LA ENTREVISTA SOBRE EL EQUIPAMIENTO PARA INTERVENCIONES QUIRÚRGICAS. ....	27
<b>TABLA 9</b> RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE NÓMINA DE CLÍNICA CITIMED. ....	29
<b>TABLA 10.</b> ESTADÍSTICA DE LAS PRINCIPALES CIRUGÍAS AÑO 2022 CLÍNICA CITIMED.....	38
<b>TABLA 11</b> LISTA DE LOS COMPETIDORES MÁS CERCANOS DE CLÍNICA CITIMED .....	44
<b>TABLA 12</b> MATRIZ FODA.....	45
<b>TABLA 13</b> CADENA DE VALOR CLÍNICA CITIMED .....	47
<b>TABLA 14</b> ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN GERENCIAL .....	53
<b>TABLA 15</b> ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN. ....	56
<b>TABLA 16</b> ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN. ....	57
<b>TABLA 17</b> ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN. ....	58
<b>TABLA 18</b> ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN. ....	60
<b>TABLA 19</b> RECURSOS ASIGNADOS.....	61
<b>TABLA 20</b> MATRIZ DE SEMAFORIZACIÓN.....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1.</b> COMPARATIVO ANUAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO QUE LABORA EN CLÍNICA CITIMED DESDE EL 2019 A 2022 .....	13
<b>FIGURA 2</b> ORGANIGRAMA CLÍNICA CITIMED .....	19
<b>FIGURA 3</b> LOCALIZACIÓN CITIMED.....	20
<b>FIGURA 4</b> RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EN LA ATENCIÓN A LOS MÉDICOS. ....	27
<b>FIGURA 5</b> RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE APLICADAS A 100 PACIENTES ATENDIDOS EN CLÍNICA CITIMED. ....	28
<b>FIGURA 6</b> COMPOSICIÓN DEL PERSONAL DE NÓMINA ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE CLÍNICA CITIMED.	32
<b>FIGURA 7</b> TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DEL PERSONAL DE NÓMINA DE CLÍNICA CITIMED. ....	33
<b>FIGURA 8</b> RATIO GLOBAL DE CLÍNICA CITIMED. ....	34
<b>FIGURA 9</b> ESTADÍSTICA DE CIRUGÍAS AÑO 2022 CLÍNICA CITIMED.....	37

## RESUMEN EJECUTIVO

El éxito que generan las empresas privadas que ofertan servicios de salud está determinado por algunas condiciones importantes, aplicables ya hace mucho tiempo a otros mercados.

Durante mucho tiempo la atención de la salud no había sido considerada como un servicio que debería generar satisfacción en el cliente y crear fidelidad, sino simplemente como una necesidad a la que hay que cubrir.

El nuevo concepto en atención hospitalaria está basado en servicio al cliente, con calidez, profesionalismo, respuesta inmediata, innovación, etc., brindando una experiencia inmejorable que abarque: la seguridad, la satisfacción y la atención al cliente como tal.

El punto de partida para el crecimiento económico de una empresa siempre ha sido el conocimiento absoluto de los productos y servicios que oferta. La calidad de la atención médica y del servicio al cliente es un factor muy importante que influye directa y exclusivamente en la prosperidad y el crecimiento de las instituciones de salud, esta depende de la preparación y la habilidad de los directivos y del personal para mantener, mejorar y comunicar los logros.

El objetivo principal de este trabajo es proporcionar un modelo de gestión para mejorar la eficiencia administrativa y operativa de Clínica Citimed y a través de este generar en el cliente un índice de satisfacción lo más cercano posible a la excelencia, para ello el personal de la clínica debe tener una visión clara de sus tareas y responsabilidades acorde a las metas y objetivos contenidos en un plan estratégico.

**Palabras clave:** servicio, cliente, atención, procesos, innovación, fidelización



## **ABSTRACT**

The success of private companies that offer health services has been determined by some conditions from other markers.

For a long time, customer service in healthcare has been something that was considered or thought about. Rather it was seen as a necessity, with no attention to customer service.

The new concept in healthcare is based on warm, and professional customer service that includes immediate provider response, innovation, etc. By doing this, the patient will feel secure, satisfied, confident, and will experience customer service.

Economic growth in a company has always been based on absolute knowledge of the products and services they offer. The quality of medical attention and customer service is a very important factor that influences the success and growth of health companies.

The main objective of this work is to provide a management model to improve the administrative efficiency and operational of Clinic Citimed. Doing so, will bring increased customer satisfaction, for which the staff must understand their roles and responsibilities according to the mission, and objectives of the clinic.

**Keywords:** service, client, attention, processes, innovation, loyalty

# CAPITULO I

## ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

### 1.1 INTRODUCCIÓN

El Ecuador es un país rico en recursos naturales, clima, biodiversidad, etc., pero lamentable está en la lista de países con un alto índice de corrupción, lo que provoca que no solo el sector público de la salud tenga un pésimo desempeño en poder brindar estos servicios, esta falta de recursos ha generado un incremento en la demanda del sector privado en el servicio de salud.

En el Ecuador, el incremento de la oferta de la salud privada está determinada entre otras cosas por el servicio deficiente y saturado que brinda el Estado, los sobrepagos, escasez de medicinas, falta de personal correctamente capacitado, poco impulso a la investigación y desarrollo de la tecnología, la falta de cultura sanitaria de los usuarios, la demora en la resolución de problemas de salud y tratamientos oportunos, etc.

Estos últimos años han sido particularmente determinantes en muchos aspectos para la humanidad por la presencia de la pandemia de COVID- 19 que asoló al planeta y sumió en una crisis profunda a la mayoría de empresas del mundo, tal vez una de las más afectada fue el área de la salud, ya que tuvo que hacer frente a esta situación con los recursos que tenía a su alcance, y puso en evidencia muchas falencias en el manejo de este mercado, tanto en la parte pública como en la privada, esta coyuntura confirma, que una empresa debe contar siempre con una organización estructural y un líder con formación y conocimiento sólido que lleve la dirección, planificación, administración, y ejecución visionaria de los objetivos para los cuales ha sido creada, hoy por hoy, un hospital o una clínica son considerados como cualquier empresa de servicios, donde se vuelve más fuerte aquella que ante su competencia brinda mayor calidad a su usuario y registra mayor nivel de satisfacción. Paradójicamente esta forma de pensar no es muy habitual, ya que al ser el usuario una persona que presenta algún problema de salud, muchas veces es tratado como si se le estuviese haciendo un favor y pasa a ser un número o una estadística sin rostro, dejando niveles de satisfacción muy pobres; este problema se hace mucho más visible en

las instituciones públicas de salud donde lo que importa es la cantidad de casos atendidos en determinado tiempo y no la calidad; en el sector privado dependiendo del tipo de políticas y de dirección, se registran índices más altos de satisfacción, sin embargo en nuestro país, falta desarrollo en gestión hospitalaria y de salud, este fenómeno depende de varios factores, entre ellos la formación de la persona que está al frente de la gerencia hospitalaria, por ejemplo, cuando el cargo lo ocupa una persona preparada en administración de empresas pero sin el conocimiento de la parte médica, se vuelve simplemente una estadística, al contrario si el cargo de la gerencia hospitalaria lo ejerce un médico, enfermera, psicólogo u otro personal relacionado con el área de la salud sin conocimiento o formación en administración, no podrá diseñar planes estratégicos eficientes para mejorar la producción.

Es imprescindible para poder llevar adelante una gestión exitosa dentro de la industria de la salud, colocar al frente una persona con características de liderazgo que conozca y se involucre a todo nivel con las necesidades del cliente, así como elegir adecuadamente su equipo de trabajo y saberlos motivar, resolver conflictos de manera profesional y realizar una excelente gestión de la administración de recursos. Vivimos en una era tan cambiante, donde el mundo avanza a pasos agigantados y está en constante evolución, es por ello, por lo que la gestión hospitalaria, implica innovar continuamente, basándose en lo que ya está establecido y la clave para ello es evaluar frecuentemente niveles de satisfacción, así como también lo es observar a la competencia y vigilar el mercado en busca de innovaciones que puedan llevarla a niveles superiores de calidad,

El éxito que generan las empresas privadas que ofertan servicios de salud está determinado por algunas condiciones importantes, la gestión de la calidad, es una herramienta imprescindible para lograrlo, el punto de partida para el crecimiento económico de una empresa, será siempre el conocimiento absoluto de los productos y servicios que esta ofrece, el lugar que ocupa en el mercado, conocer de cerca a la competencia y finalmente determinar las fortalezas, peligros o amenazas a las que debe enfrentarse.

La calidad del servicio al cliente es un factor de extrema importancia que afecta directamente a la prosperidad y el crecimiento de una institución de salud y exclusivamente depende de su capacidad para mantener los logros, mejorarlos y darlos a conocer.

## 1.2 Planteamiento del Problema

La Clínica Citimed, es una institución privada de salud nivel II, Hospital del día, especializada en brindar atención personalizada para intervenciones quirúrgicas de corta y mediana estancia, en varias especialidades (Clínica Citimed, 2019). Desde su fecha de apertura en 2019 ha experimentado un importante crecimiento económico duplicando sus ingresos anuales y generando cada vez una mayor cartera de clientes, sin embargo después de realizar un estudio se ha detectado pequeñas fallas en el servicio que constituyen cuellos de botella en el trayecto desde el ingreso del paciente hasta su salida con el alta, así mismo se han registrado inconvenientes con el segundo grupo de clientes que constituye el grupo de médicos que realiza sus procedimientos quirúrgicos en la clínica, ya que se registra un grupo mediano de médicos que no han retornado a la clínica.

## 1.3 Justificación del planteamiento del problema

Gracias a la gestión administrativa realizada y al gran trabajo de todas las áreas operativas, durante el periodo 2022 se registró un aumento importante de médicos externos y pacientes, lo cual generó un incremento en la nómina del personal (Clínica Citimed. 2022)

En la siguiente tabla se realiza un comparativo de crecimiento anual de la nómina de

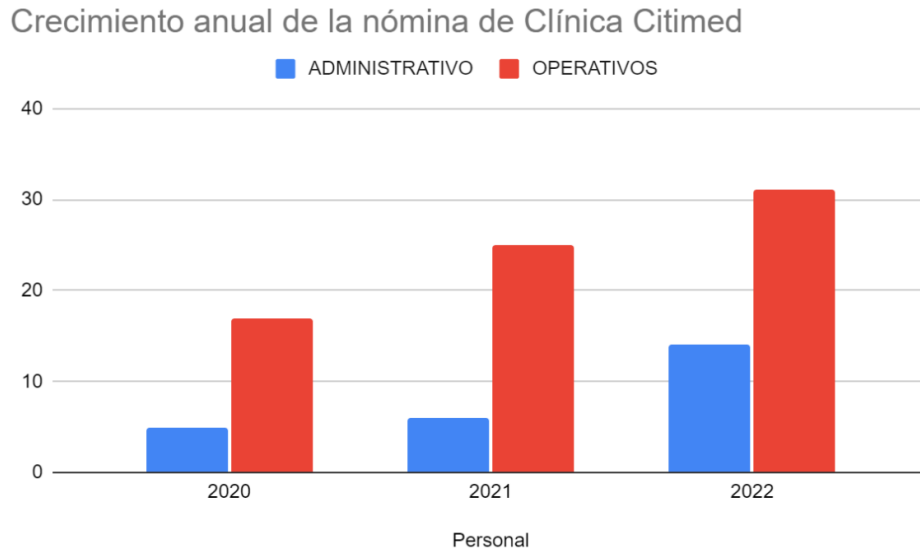
**Tabla 1.** *Análisis comparativo del incremento anual de personal que labora en Clínica Citimed desde el 2019 a 2022*

	<b>Personal</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Incremento</b>
<b>Departamentos</b>	ADMINISTRATIVO	5	6	14	8
	OPERATIVOS	17	25	31	6
	<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>45</b>	<b>14</b>

**Fuente.** Elaboración propia

En la tabla 1 se puede apreciar el incremento anual del personal tanto administrativo como operativo de Clínica Citimed.

**Figura 1.** Comparativo anual de personal administrativo y operativo que labora en Clínica Citimed desde el 2019 a 2022



**Fuente.** Elaboración propia

Este crecimiento importante registrado por la clínica en este último año, ha dado lugar a algunos errores en el proceso de atención al cliente; por este motivo el presente proyecto se enfocará en documentar procesos sobre correcto manejo del servicio al cliente para evitar posibles errores, y para mejorar la eficiencia administrativa y operativa de Clínica Citimed y a través de este, generar en el cliente un índice de satisfacción lo más cercano posible a la excelencia, para ello el personal de la clínica debe tener una visión clara de sus tareas y responsabilidades acorde a las metas y objetivos contenidos en este plan estratégico.

## 1.4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

### 1.4.1 Objetivo general

El objetivo principal de este proyecto es la elaboración de un plan de optimización de atención al cliente interno y externo en Clínica Citimed

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Realizar una descripción de cada sector considerado cliente en Clínica Citimed
- Realizar un diagnóstico actualizado de los procesos de atención a los diferentes tipos de clientes en Clínica Citimed.
- Desarrollar una lista de beneficios para cada sector de clientes que puedan generar procesos de mejora continua

#### **1.5 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.**

Clínica Citimed cuenta con el apoyo del directorio médico para la ejecución de programas de mejora continua que supone un incremento en la calidad de atención a sus clientes.

**Modelo de gestión de calidad en atención al cliente: Médicos, pacientes y cliente interno en Clínica Citimed**

**Tabla 2 Matriz de evaluación de alternativas de solución**

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>DESAFÍOS</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE</b>
<b>Algunos médicos nuevos que llevan cirugías a la clínica no han regresado</b>	No se dispone de algunos equipos propios de ciertas especialidades	Posible disminución de la cantidad de médicos que llevan pacientes para intervenciones quirúrgicas	Realizar un seguimiento personalizado a cada médico para identificar el problema	Elaborar una lista de necesidades específicas por especialidad	Departamento administrativo Quirófano Hospitalización
<b>Quejas por parte de ciertos médicos en el desempeño del personal de enfermería en ciertas especialidades</b>	Falta de tiempo para capacitación al personal nuevo sobre la cultura de atención al cliente con la que trabaja la clínica	Posible registro de fallas significativas al momento de brindar el servicio	Tener un personal entrenado no solo en su área específica de trabajo sino en atención al cliente	Implementar un sistema de inducción obligatoria al personal nuevo en el área de servicio al cliente	Dirección médica
<b>No se puede incrementar el número de médicos en determinadas especialidades</b>	Falta de personal para llevar a cabo un seguimiento a los médicos nuevos	Imposibilidad de ampliar la cartera de servicios	Elaborar una base de datos medibles sobre el motivo específico por el cual el médico no ha regresado	Incluir en la elaboración del presupuesto anual un rubro específico para solventar estos inconvenientes	Gerencia administrativa

<b>Falta de socialización protocolos específicos de atención al cliente</b>	Incremento de personal en todas las áreas de la clínica	Desconocimiento del protocolo de atención de calidad	Implementar un proceso de capacitación para todo el personal	Generar comite de trabajo por cada área de servicio	Gerencia administrativa y Dirección médica
<b>Pequeñas fallas en el servicio al cliente a los pacientes de Clínica Citimed</b>	Falta de personal con formación en determinada área	Quejas por parte de los usuarios	Capacitar al personal en nuevas destrezas	Establecer un cronograma de capacitación para todo el personal	Gerencia administrativa y Dirección médica



## **1.6 Análisis de la situación de la Gestión Gerencial**

### **1.6.1 Introducción**

Clínica Citimed inicia sus actividades en mayo del 2019, con el afán de brindar atención personalizada para intervenciones quirúrgicas y atenciones hospitalarias. Siendo una compañía limitada, cuenta con el aval de la Superintendencia de Compañías y los permisos correspondientes otorgados por la máxima autoridad de salud en el país. La gerencia de la clínica de encuentra dirigida por la Psicóloga clínica Mónica Guerra y cuenta con asesoría financiera, legal, tributaria y médica, formando una empresa con un crecimiento sólido en el mercado de la salud. La gerencia está totalmente enfocada en la satisfacción al cliente, la resolución de las patologías clínico-quirúrgicas de sus pacientes en manos de los mejores profesionales, así como de garantizar que los mejores procesos sean incorporados en la empresa y realizar mejoras en la empresa mediante la implementación de una cultura del cambio y aprendizaje continuo. (Clínica Citimed, 2021)

## **1.7 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa de la institución**

### **1.7.1 Estructura financiera**

Clínica Citimed, es una compañía constituida bajo la legislación ecuatoriana, cuyo objeto social es la atención en clínicas especializadas, es decir, actividades médicas, de diagnóstico y de tratamiento, cuenta con un capital de inversión realizado por 15 socios en su mayoría médicos. Clínica Citimed ha mantenido una postura de crecimiento, invirtiendo en varias ampliaciones de infraestructura, gracias a la acertada decisión por parte de la administración de reinvertir las utilidades e incursionar en el proyecto para la compra de las instalaciones donde funciona actualmente la clínica, se puede evidenciar un incremento en su nivel de activos, lo que demuestra un crecimiento para la empresa y su adecuado manejo, manteniendo un control eficaz de todos los recursos. (Clínica Citimed, 2021)

Del análisis realizado por la empresa auditora de clínica Citimed se pueden obtener los siguientes datos, reflejados en la tabla 1.

**Tabla 3** *Análisis comparativo del crecimiento anual de clínica Citimed desde el 2019 al 2021*

<b>GRUPO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Activos</b>	257,960.00	616,571.00	2,324,727.00
<b>Pasivos</b>	82,610.00	158,724.00	1,519,971.00
<b>Patrimonio</b>	175,350.00	457,847.00	804,756.00

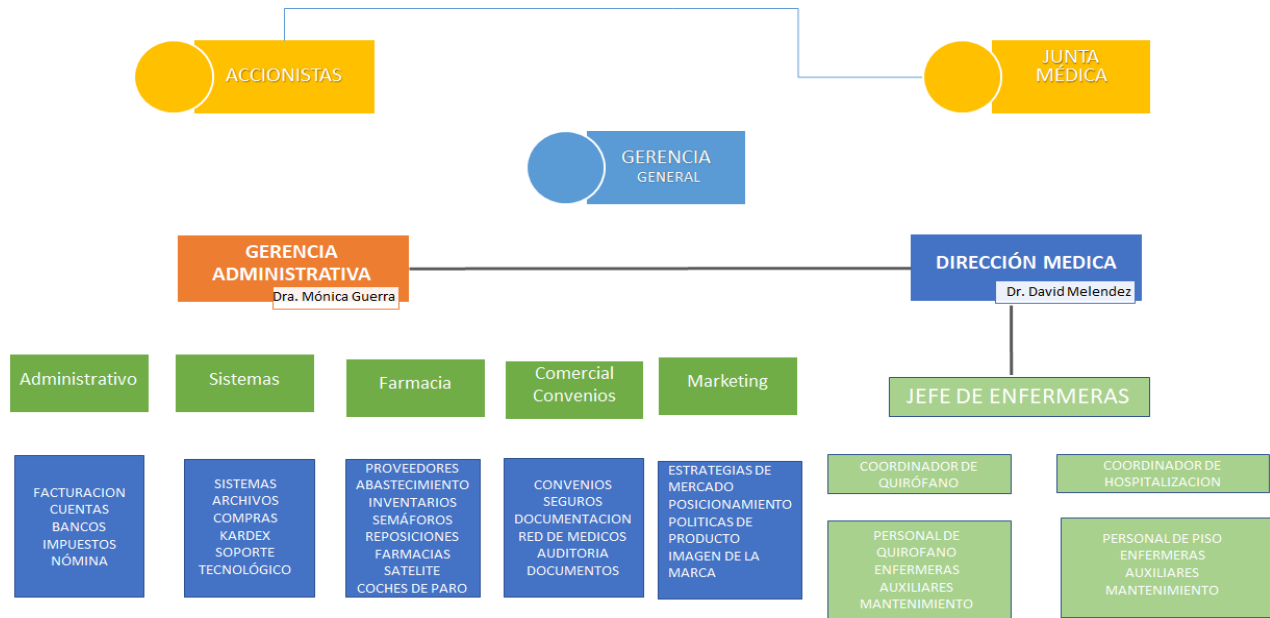
**Fuente:** Informe de gerencia de la empresa Clínica Citimed (2021).

Se puede ver un sustancial incremento en los activos de la clínica del 2019 al 2021.

### **1.7.2 Estructura organizacional**

La estructura organizacional de Clínica Citimed, está encabezada por la Junta General de Accionistas compuesta por quince socios y regida por la Junta directiva, que está conformada por cinco directores: el gerente general de la compañía; el director médico; un socio mayoritario o con más participaciones dentro de la compañía; un socio minoritario o con menor aportación a la compañía, y; un socio elegido a libre discreción de la Junta General de Socios. La presidencia del Directorio está representada por el gerente general, su función es la regulación y aprobación de actividades presentadas por la gerencia general. En la Figura 2 se muestra el organigrama funcional de Clínica Citimed.

**Figura 2 Organigrama Clínica Citimed**



**Fuente.** Elaboración propia

La gerencia general, se encarga de la gestión y planificación gerencial, así como de la ejecución y medición de las estrategias implementadas, debajo de la gerencia general está la gerencia administrativa y la dirección médica, estas son los encargados de elaborar los procesos de coordinación de todos los recursos disponibles en la institución, tanto en el área administrativa como en el área médica operativa, para que, a través de los procesos de organización, dirección y control, se logren los objetivos trazados.

Para Clínica Citimed es imperativo, contar con una estructura organizacional jerárquica, con las funciones perfectamente definidas de cada departamento. A partir de esta organización se conforman comités de trabajo por cada servicio.

La clínica se ha dividido en departamentos, cada uno de ellos con un jefe de servicio, que cumple un trabajo gerencial de tipo más técnico, con los jefes de servicio se han conformado comités de trabajo.

El personal que labora en la clínica, es reconocido como cliente interno y hacia

ellos se dirigen políticas específicas de buen trato y reconocimiento constante a su labor, cuanto más cálido, respetuoso y amable sea el trato que recibe un empleado, este será más eficiente en su desempeño; para ello se toma en cuenta reglas básicas como el buen trato, salarios justos, información clara y sencilla de los reglamentos, protocolos y normas de trabajo, capacitaciones constantes en su respectiva área de trabajo y en cultura de atención al cliente, evaluaciones de desempeño etc.

## 1.8 Análisis de la Oferta y Demanda de Servicios

### 1.8.1 Ubicación geoespacial

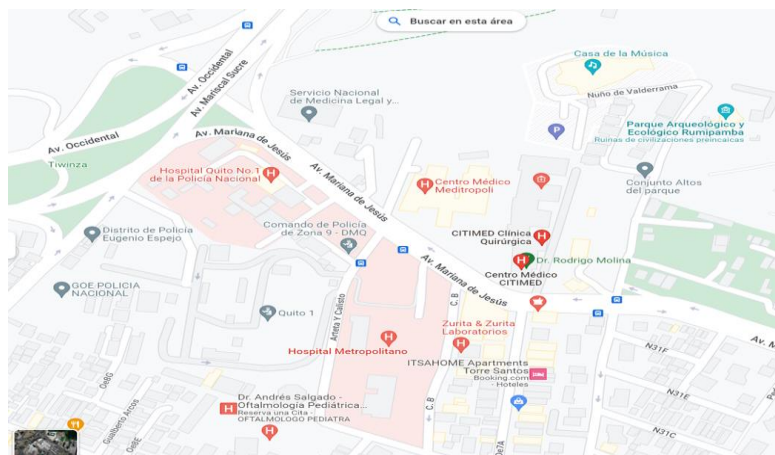
La Clínica Citimed se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito, parroquia Belisario Quevedo, Dirección: Av. Mariana de Jesús y Nuño de Valderrama. Edificio Citimed, séptimo piso.

Teléfono: 098 603 1234

Correo electrónico [gerenciageneral@clinicacitimed.com](mailto:gerenciageneral@clinicacitimed.com)

Entre las instituciones de salud cercanas a la geo ubicación de Clínica Citimed, se encuentra el Hospital Metropolitano, Hospital de la Policía, Hospital Alianza, Clínica Sandoval.

**Figura 3** Localización Citimed



Fuente: Google Maps, 2021

### **1.8.2 Análisis de la Oferta y Demanda de Servicios**

Clínica Citimed es un centro clínico-quirúrgico ambulatorio (Hospital del Día), segundo nivel de atención corresponde a los establecimientos que prestan servicios de atención ambulatoria especializada y aquellas que requieran hospitalización, cuenta con las especialidades reconocidas de conformidad con la ley y con servicios de consulta externa, farmacia interna para el establecimiento privado, con un stock de medicamentos autorizados por la autoridad sanitaria nacional.

Brinda atención de salud clínica, quirúrgica o clínico-quirúrgica ambulatoria y programada, de forma continua, con cuidados de enfermería y un lapso de internación de hasta veinticuatro (24) horas.

### **1.9 Oferta de servicios**

Clínica Citimed está especializada en brindar atención personalizada para intervenciones quirúrgicas y atenciones hospitalarias. Cuenta con tres quirófanos perfectamente equipados, con normas rigurosas de manejo, personal especializado en las diferentes áreas médicas y equipos de última tecnología, quince confortables habitaciones, salas de recuperación, sala de procedimientos y laboratorio. (Clínica Citimed 2020)

Clínica Citimed, está comprometida con la atención y seguridad de sus pacientes, a través de una atención cálida, profesional, y personalizada, con altos estándares de calidad, brindando servicios integrales de salud. La calidad y buen servicio a los pacientes es primordial, a través de una atención cálida, profesional, y personalizada, con altos estándares de calidad, brindando servicios integrales de salud.

El Staff de Médicos es altamente calificado, cuenta con amplia trayectoria y experiencia, están avalados por sus respectivas Sociedades Científicas, tanto nacionales, como extranjeras y poseen altísima capacidad de resolución de patologías complicadas, todo el personal médico y de enfermería, está comprometido en brindar un servicio de calidad.

**Tabla 4** Servicio y especialidades Clínica Citimed

<b>Servicios</b>	<b>Especialidades Médicas</b>
Consulta externa	Cirugía Plástica
Centro quirúrgico	Cirugía General
Hospitalización	Cirugía Vasculat
Urgencias	Cirugía Bariátrica
Unidad de endoscopía	Traumatología y ortopedia
Unidad Neonatal	Ginecología y obstetricia
Laboratorio	Otorrinolaringología
	Clínica de heridas
	Gastroenterología
	Coloproctología

**Fuente.** Elaboración propia

#### **1.9.1 Infraestructura de Clínica Citimed**

- **Centro quirúrgico**, cuenta con 3 quirófanos perfectamente equipados, salas de recuperación postquirúrgica y central de esterilización, dispone de todos los equipos e instrumental para todas las especialidades tanto en cirugía abierta como laparoscópica.
- **Unidad de gastroenterología**, cuenta con una unidad de endoscopía, sala de procedimientos y sala de recuperación.
- **Unidad neonatal**, está destinada a la atención de partos y cesáreas, así como del cuidado del recién nacido, área de cuidados intermedios e intensivos neonatales. El Área Materno Infantil cuenta con todos los equipos requeridos para brindar tanto a la futura mamá como al bebé toda la seguridad necesaria.
- **Urgencias**, atención de urgencias con asistencia multidisciplinar, cumple con los requisitos funcionales, estructurales y organizativos, garantizando las condiciones de seguridad, calidad y eficacia adecuadas para sus pacientes.
- **Hospitalización**, cuenta con 15 habitaciones y suites para que la recuperación del paciente sea cómoda y placentera.
- **Consulta externa**, la clínica cuenta con dos consultorios para atención de las diferentes

especialidades clínicas.

- **Laboratorio Clínico**, con capacidad para realizar alrededor de 5000 tipos de pruebas

### 1.9.2 Convenios

Para brindar una cobertura más extensa a los pacientes, la clínica ha firmado convenios con la mayoría de las empresas de medicina prepagada:

- Liberty (vigencia 2023)
- Salud. SA (vigencia 2023)
- Confiamed (vigencia 2023)
- Best Doctors (vigencia 2023)
- Sweaden (vigencia 2023)
- Privilegio (vigencia 2023)
- Planvital (vigencia 2023)
- Coris (vigencia 2023)
- Latina Salud (vigencia 2023)
- Asisken (vigencia 2023)
- Vida Buena (vigencia 2023)
- Bupa (vigencia 2023)
- VUMI (vigencia 2023)

Así mismo para *poder* de garantizar la provisión de componentes sanguíneos para los pacientes se firmó un convenio con la Cruz Roja Ecuatoriana.

### 1.10 Población atendida

Clínica Citimed realiza un promedio mensual de 150 procedimientos quirúrgicos mensuales, siendo los más solicitados, la cirugía bariátrica y la cirugía plástica, seguido de traumatología, procedimientos de endoscopia, otorrinolaringología y urología, los procedimientos de menos demanda son los gineco obstétricos. (Clínica Citimed, 2022)

### 1.11 Demanda Insatisfecha

La Clínica Citimed al ser un hospital del día nivel II en su mayoría realiza cirugías programadas de todas las especialidades habilitadas en la cartera de servicio, por lo tanto, no se registra demanda insatisfecha por parte de los clientes.

## CAPITULO II

### 2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUANTITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL CON UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN ATENCIÓN AL CLIENTE: MÉDICOS PACIENTES Y CLIENTE INTERNO

La investigación cualitativa es una herramienta útil para medir la satisfacción del cliente, ya que permite la exploración en profundidad de las experiencias y percepciones de ellos. Para la presente investigación se utilizará la metodología cualitativa a través de la recolección de datos obtenidos de: encuestas, entrevistas y observación.

En la tabla 1 se indica la población a la que se aplicará estos métodos de recolección de información está conformada por los médicos, pacientes y colaboradores.

**Tabla 5** *Recursos utilizados para la recolección de datos.*

Población	MÉTODO			
	Encuestas	Entrevistas	Observación	Grupos de discusión
<b>Médicos</b>	25 médicos	15 médicos	-	-
<b>Pacientes</b>	100 pacientes	-	100 pacientes	-
<b>Empleados</b>	40 empleados	40 empleados		40 empleados

**Fuente** Elaboración propia.

Los recursos utilizados citados en esta tabla, nos ayudará a entender como es percibida la atención al cliente por los diferentes grupos analizados: médicos, pacientes y cliente interno.

Las muestras se determinaron de la siguiente manera:



- **Médicos:**

Para este grupo se utilizó el recurso de las entrevistas individuales semi estructuradas, (ver Anexo 1). Se seleccionó un total de 15 médicos que equivale al 50% del total de médicos que realizaron procedimientos quirúrgicos durante el mes de febrero del 2023.

Para las encuestas se seleccionó una muestra de 25 médicos de los 150 médicos que realizaron procedimientos quirúrgicos durante el año 2022. (ver Anexo 2).

- **Pacientes:**

Para recabar información de los pacientes se seleccionó una muestra de cien pacientes, de un total de 180 pacientes atendidos en el mes de febrero 2023, a los cuales se aplicó una encuesta compuesta por 16 preguntas cerradas y una abierta. (ver Anexo 3)

- **Cliente interno**

Para la recopilación de datos a los colaboradores de la Clínica se les aplicó una entrevista estructurada compuesta por diez preguntas a la totalidad de empleados. (ver anexo 3).

## **1.12 Análisis de resultados obtenidos con la metodología de investigación aplicada**

Una vez realizada la recolección de información y el análisis de información se obtuvieron los siguientes datos.

- **Grupo de Médicos**

Los temas abordados en las entrevistas se centraron en:

- El costo con relación a otros competidores
- La calidad de atención
- Los implementos tecnológicos que dispone la clínica para realizar sus intervenciones quirúrgicas.

De las entrevistas aplicadas a una muestra de 15 médicos se obtuvieron los siguientes resultados:

En cuanto a la consulta sobre los costos de los procedimientos quirúrgicos con relación a la competencia que se encuentra a un nivel de atención similar al ofertado por Clínica Citimed, el 80% de los médicos encuestados coincidieron que son precios dentro del promedio esperado, en la siguiente tabla se detallan los porcentajes de las respuestas obtenidas

**Tabla 6.** *Resultados de la entrevista aplicada a 15 médicos sobre la percepción del costo de atenciones.*

Costo de procedimientos	Respuestas	%
Alto	3	20.00%
Medio	12	80.00%
Bajo	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente** Elaboración propia.

El 80% de los médicos indica que los costos para los procedimientos quirúrgicos están dentro de un rango medio con respecto a la competencia.

**Tabla 7** *Resultados de la entrevista sobre calidad de atención*

Nivel de atención	Respuestas	%
Alto	13	86.67%
medio	2	13.33%
bajo	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

A través de esta tabla podemos observar que más de 80% de los médicos se inclinan por el servicio de calidad ofertado en Clínica Citimed.

**Tabla 8** Resultados de la entrevista sobre el equipamiento para intervenciones quirúrgicas.

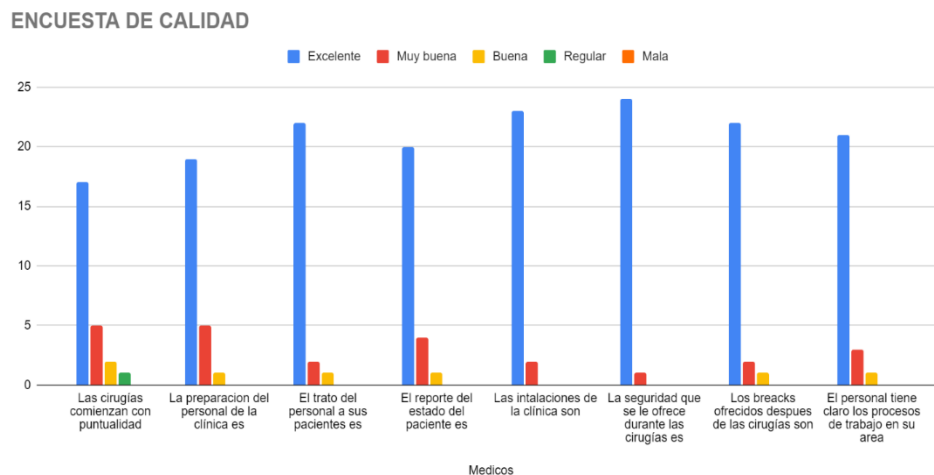
Implementos	Respuestas	%
Alto	14	93.33%
medio	1	6.67%
bajo	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

A través de esta tabla podemos observar que más de 90% de los médicos entrevistados opinan que la clínica dispone de todos los implementos quirúrgicos necesarios para realizar cirugías de baja y mediana complejidad, correspondientes a un hospital del día.

Se aplicó también una encuesta para medir satisfacción al cliente, y detectar áreas de mejora en el servicio se seleccionó una muestra poblacional de 25 médicos de un total de 150 que ha realizado procedimientos en Clínica Citimed.

**Figura 4** Resultados de la encuesta de satisfacción en la atención a los médicos.

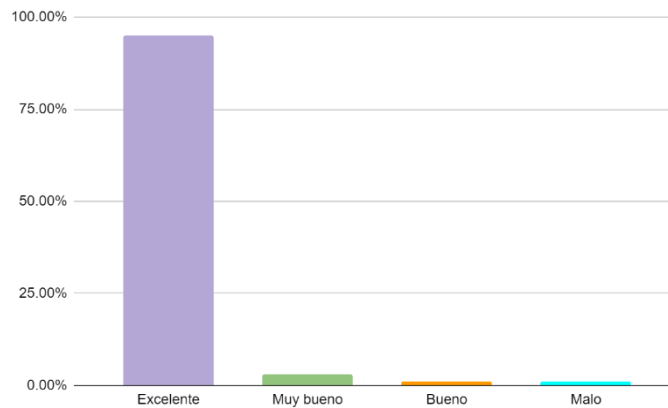


**Fuente.** Elaboración propia.

La percepción de atención de calidad por parte de los médicos supera el 80% como excelente y un 24 % como muy buena.

- **Pacientes**
- De las encuestas aplicadas a los pacientes para medir la calidad de servicio se obtuvieron
- los siguientes resultados:

**Figura 5** Resultados de las encuestas sobre la calidad en el servicio al cliente aplicadas a 100 pacientes atendidos en Clínica Citimed.



**Fuente.** Elaboración propia.

Los resultados obtenidos nos permiten evidenciar que más del 80% de los pacientes perciben un servicio excelente.

También se aplicó el método de observación, desde el ingreso del paciente hasta el momento del alta, los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes

- Existe retraso de casi el 40% de los pacientes en la hora de ingreso del paciente a quirófano por parte del área de hospitalización, debido a factores

como la demora en la canalización de la vía y el llenado de la anamnesis por parte de los médicos residentes.

- El retraso también se debe a que los pacientes no llevan los exámenes de laboratorio ni chequeo prequirúrgico impresos.
- Algunos médicos no usan el nuevo sistema Seventi por falta de capacitación.

- **Cliente interno**

Para la recopilación de datos a los colaboradores de la Clínica se les aplico una entrevista estructurada compuesta por diez preguntas.

De las encuestas aplicadas a los 40 colaboradores de la empresa (Cliente interno) para medir la satisfacción de los empleados se obtuvieron los siguientes resultados descritos en la siguiente tabla:

**Tabla 9** Resultados de las encuestas aplicadas al personal de Clínica Citimed.

Personal de nómina Clínica Citimed	Excelente	Muy			Mala	Total
		buena	Buena	Regular		
Me siento motivado por los directivos de la empresa	36	3	1	0	0	40
La empresa se preocupa de mi bienestar	38	2	0	0	0	40
Me siento motivado por mi jefe inmediato	34	4	2	0	0	40
El ambiente laboral es adecuado	32	6	2	0	0	40
Existe trabajo en equipo en la clínica	35	4	1	0	0	40
Recomendaría trabajar en Clínica Citimed	38	2	0	0	0	40
Toman en cuenta mis sugerencias	36	3	1	0	0	40
Recibo capacitación constante	34	3	2	1	0	40
Tengo claro los procesos de trabajo en su área	36	2	2	0	0	40
	<b>319</b>	<b>29</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	

**Fuente.** Elaboración propia.

Encuesta aplicada al personal de Clínica Citimed con resultados positivos en la percepción de buen servicio al cliente interno.

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

### **2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección.**

La gerencia general es la encargada de la planificación, organización, ejecución y control de actividades, Clínica Citimed es una empresa relativamente joven, funciona desde el año 2018, durante esta gestión ha logrado triplicar el número de ventas, existe un alto compromiso de la gerencia con la ejecución del plan gerencial planteado anualmente para ejecutar los procesos de mejora continua que permitan el crecimiento anual de la empresa.

La declaración de emergencia sanitaria ocasionado por la pandemia del COVID 19 en el mes de marzo del año 2020, generó incertidumbre en la mayoría de las industrias en el Ecuador y para Clínica Citimed no fue una excepción; sin embargo, las acciones tomadas durante el año 2020 y 2021 permitieron generar un crecimiento en ingresos bastante considerable.

Durante el año 2021, hay un incremento sustancial en las ventas con respecto a los años anteriores, esto trae consigo la generación de ganancias, y, por tanto, un aumento en pago de impuestos y beneficios de trabajadores. Se puede evidenciar una utilidad neta de US\$263 mil, que, en comparación con el año 2020, existe un aumento del 937%. Por otro lado, la utilidad neta en el año 2021 representa el 11% del total de los ingresos, mientras que, para el año 2020 representaba el 3%, por tanto, la planificación tributaria financiera permite reducir este porcentaje para generar prudencia en los resultados de un año a otro. (Informe de gerencia Citimed 2021)

### **2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing**

El trabajo realizado por el departamento de marketing de Clínica Citimed está basado principalmente en la segmentación del mercado esto posibilita a la clínica a evaluar

el potencial de cada uno de estos grupos en cuanto a su potencial de crecimiento y rentabilidad y permite asignar los recursos necesarios para atender a cada uno de estos segmentos

La publicidad de la clínica se maneja a través de las redes sociales: Facebook, Instagram y TikTok, el manejo de este tipo de publicidad ha permitido que la clínica sea cada vez más conocida y que incremente el número de clientes.

Al momento de analizar los datos de la clínica Citimed en redes sociales, podemos ver que tanto en Facebook como en Instagram poseen una cantidad de 27.611 interacciones con un crecimiento del 602% en el último año. Si se aplicara el formato de pago de publicidad en las aplicaciones mencionadas la data de alcance y el aumento posible de interacciones y reacciones sería múltiple.

Para aprovechar el potencial de crecimiento que se tiene en esta área la clínica ha contratado una empresa de publicidad para crear contenido de videos, publicaciones, imágenes y realizar el manejo de las redes sociales en su totalidad. Para esto se ha planificado tener un presupuesto de aproximadamente 2000 dólares mensuales.

## **2.3 Gestión administrativa y de recursos humanos**

### **2.3.1 Gestión administrativa.**

Se encarga de la planificación de los objetivos generales y específicos de la empresa a corto plazo, así como de la organización de la estructura financiera de la empresa, de la distribución de funciones y los cargos.

Los objetivos de la clínica están encaminados a la excelencia en la atención al cliente, para ellos se ha establecido procesos administrativos claros en cada servicio que permiten identificar las áreas que deben ser mejoradas.

El desempeño financiero que ha presentado la clínica desde su año de apertura (2019) ha permitido utilizar de manera efectiva los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos y generar ganancias a través de estos.

Desde el 2021 se ha implementado un plan de mejora continua para mejorar la gestión administrativa de la empresa a través de la implementación de un software que permite la integración de todos los servicios.

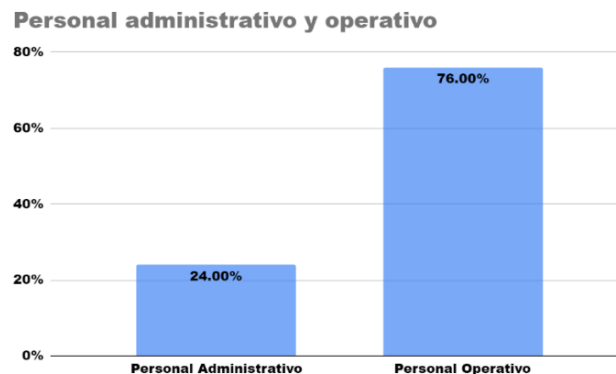
### 2.3.2 Recursos Humanos

El personal de la clínica está conformado por dos grupos: el administrativo y el operativo. El personal administrativo es el responsable de gestionar y coordinar las actividades de la clínica, este grupo está integrado por gerentes, jefes financieros, contadores y supervisores, este grupo se encarga de elaborar las políticas, procedimientos y ejecutar procesos administrativos de los recursos financieros y humanos de la clínica.

El personal operativo es el responsable de ejecutar las actividades de áreas quirúrgicas y hospitalarias de la clínica. Este grupo está integrado por: médicos, enfermeras, instrumentistas, circulantes, auxiliares y personal de mantenimiento. Son los encargados de producir los servicios ofertados por Clínica Citimed, asegurándose siempre de cumplir los estándares de calidad.

En la figura 6 veremos cómo es la distribución del personal que conforma Clínica Citimed actualmente:

**Figura 6** Composición del personal de nómina administrativo y operativo de Clínica Citimed.



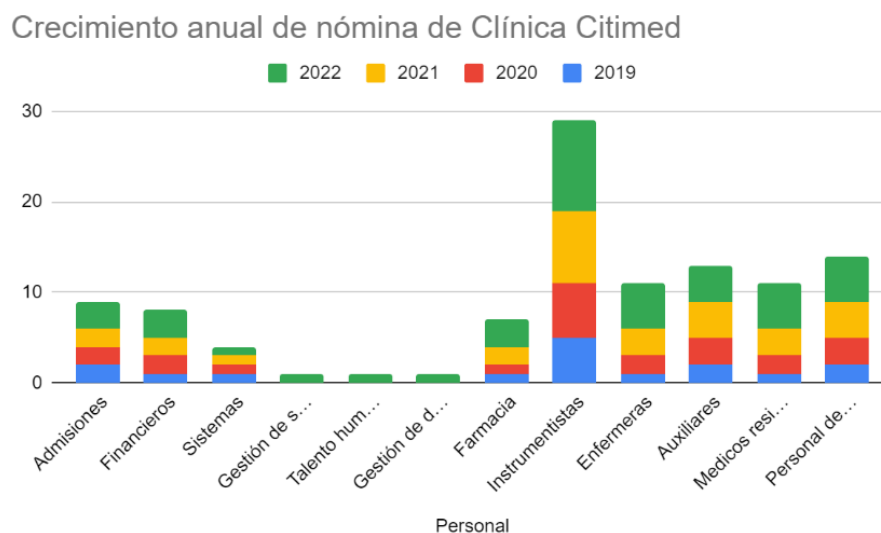
**Fuente.** Elaboración propia.



El mayor porcentaje de trabajadores lo integra el grupo operativo con el 76% de personal.

La capacitación al personal dentro de la institución de es una herramienta indiscutible que permite entre otras cosas; disminuir los accidentes laborales con los pacientes, incrementar los tiempos de resolución, minimizar las quejas de los usuarios, incrementar el nivel competitivo de la clínica, generar un mayor rendimiento y calidad de los servicios.

**Figura 7** Tasa de crecimiento anual del personal de nómina de Clínica Citimed.



**Fuente.** Elaboración propia.

El nivel de rotación del personal es del 8%, gracias a las políticas laborales que se manejan en la clínica, estas permiten tener un personal de calidad y comprometido con el trabajo.

La estabilidad laboral que ofrece clínica Citimed a sus colaboradores hace que exista un buen clima laboral que permite seguir capacitándose en su área y alcanzando mejores puestos.

### 2.3.3 Gestión financiera

Clínica Citimed ha venido generando estrategias basadas en una planificación financiera que permiten optimizar la carga de impuestos y beneficios laborales, esto se evidencia en el incremento en su nivel de activos con respecto a años pasados, lo que demuestra un crecimiento para la empresa y su adecuado manejo, manteniendo un control eficaz de todos los recursos por parte de la administración.

A partir del año 2020, Citimed ha mantenido una postura de crecimiento, invirtiendo en varias ampliaciones de la clínica para generar nuevos servicios y también incursionar en el proyecto para la compra del bien inmueble donde funciona la clínica, esto a través del apalancamiento con una entidad financiera.

La ratio global o de liquidez la empresa en de 1.4 (Clínica Citimed 2021) sin embargo es importante analizarlo como una medida junto con la situación financiera de la empresa para obtener una imagen más completa.

**Figura 8** *Ratio de liquidez financiera de Clínica Citimed.*

<b>BALANCE GENERAL CLÍNICA CITIMED 2021</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE 30%</b>	<b>PASIVO TOTAL 72%</b>
<b>ACTIVO FIJO 70%</b>	
	<b>FONDOS PROPIOS 28%</b>

$$\text{Ratio de liquidez financiera} = 100/71.6 = 1.4$$

**Fuente.** Elaboración propia.

A pesar de ser una empresa muy joven, el ratio 1.4 indica que la clínica tiene suficientes activos para cubrir sus pasivos ya que la clínica está financiando su deuda

adquirida con la propia producción, el pasivo se está pagando con la propia actividad de la clínica.

De acuerdo con el grafico de la figura 4 el pasivo financiero del 72% corresponde a la compra del activo (inmueble donde funciona la clínica) es decir es una inversión y no un gasto y se lo ha hecho a través del financiamiento de terceros a largo plazo.

El indicador de apalancamiento es del 2.57 es decir que los pasivos totales representan 2.5 veces el patrimonio es decir que en este ejercicio se ha trabajado con financiamiento ajeno de terceros y no con el financiamiento de los socios.

El índice de liquidez está en 1.57 es decir se cubren las cuentas por pagar de corto plazo con los activos corrientes.

#### **2.3.4 Gestión Operativa, abastecimiento y logística.**

La gestión de la cadena de suministro es esencial para garantizar que los materiales y suministros necesarios para los procedimientos quirúrgicos y atenciones médicas estén siempre disponibles.

La gestión de proveedores es fundamental para este proceso, se tiene identificados a todos los proveedores mediante una base de datos, 145 casas comerciales en total a través de esta se gestiona los pedidos haciendo una comparación de costos y calidad y con un margen de tiempo para pagos de 45 días, lo que permite trabajar con comodidad financiera.

La elaboración de presupuestos es muy necesaria para el control de costos y la gestión de cuentas por cobrar y por pagar.

La metodología de Lean es utilizada en la clínica para mejorar del flujo de trabajo, optimizar la logística de suministros y equipos médicos, y reducción del tiempo dedicado a actividades no esenciales.

Para el abastecimiento de insumos medicamentos e instrumental, la clínica aplica un plan de ejecución de compras para obtener mayores beneficios en cuanto a costos.

Para evitar el sobre stock se realiza una adecuada catalogación de los medicamentos o insumos en categorías basados en las especialidades que más cirugías realizan, lo cual permite ver el porcentaje de los productos que tienen mayor salida y que

constituyen la mayor inversión, y son los que mueven el mayor porcentaje de capital dentro de la clínica.

En cuanto a la logística, la gestión de inventario y la implementación de sistemas automatizados es un punto vital para optimizar recursos, planificar las adquisiciones buscando siempre las mejores ofertas en costos y calidad. es de gran importancia para la clínica en su parte operativa ya que permite optimizar adecuadamente los procesos de producción, incidiendo directamente en el incremento de la productividad y la competitividad y reduciendo los costos administrativos y operativos.

### **2.3.5 Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones**

Para el manejo de pacientes la clínica adquirió un sistema informático de gestión de los procesos clínico-administrativos, basados en la normativa actual vigente del MSP, el mismo que facilita los resultados operativos, clínicos, estadísticos y financieros.

Se mantiene un cronograma mensual de mantenimiento de equipos médicos e instrumental médicos, a fin de garantizar el adecuado funcionamiento.

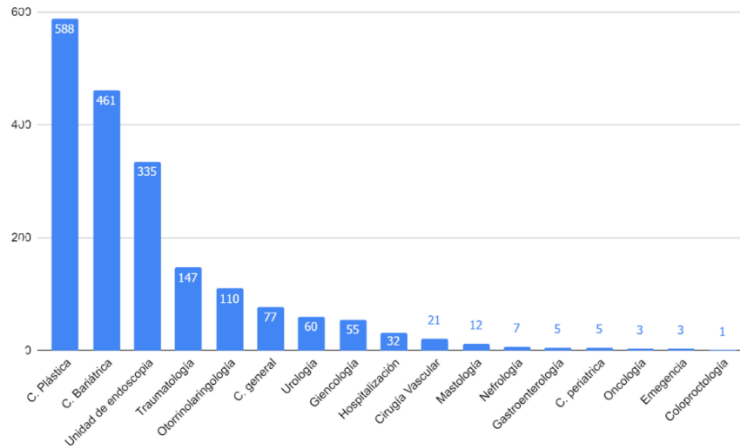
La clínica ha implementado un programa para utilizar software y hardware, así como para gestionar la seguridad, la protección y seguridad de los datos y la privacidad de los datos. Los tres quirófanos de la clínica están equipados con la última tecnología, lo que permite el acceso seguro de los pacientes.

### **2.3.6 Gestión de los servicios de la clínica y/u hospitalización.**

Clínica Citimed, está comprometida con sus pacientes, a través de una atención cálida, profesional, y personalizada, con altos estándares de calidad, brindando servicios integrales de salud.

Según la recolección de datos correspondientes al año 2022, se realizaron en total 1922 procedimientos quirúrgicos entre todas las especialidades correspondientes a la cartera de servicios que oferta la clínica.

**Figura 9 Estadística de cirugías año 2022 Clínica Citimed**



**Fuente.** Elaboración propia.

La clínica realiza gestión de admisión y alta de los pacientes a través de un procedimiento específico: El paciente ingresa a la clínica, el personal de admisiones obtiene información del seguro, asigna habitación, le entrega documentación que debe llenar y firmar y el paciente pasa al área de hospitalización, aquí es recibido por el personal de enfermería que procede a tomar signos y canalizar vía, el médico residente es el encargado de levantar la información clínica, el paciente está listo para recibir la visita del médico anesthesiologist and the surgeon to sign informed consent and pass to the operating room, after the surgery the patient goes back to their room, after this and according to the doctor's indications the discharge is managed.

La clínica tiene una capacidad para realizar 15 cirugías diarias ya que cuenta con 15 habitaciones, además de la sala de procedimientos donde se puede realizar alrededor de 15 intervenciones menores diarias.

El promedio diario de ocupación de camas es del 25%

El 95% de las intervenciones quirúrgicas realizadas en la clínica corresponden a cirugías programadas y el 5% a atenciones de emergencia.

De todos estos procedimientos, los más demandados por la población son los siguientes:

**Tabla 10.** Estadística de las principales cirugías año 2022 Clínica Citimed

Procedimiento	Cantidad	Cirugías más solicitadas por especialidad
Cirugía plástica	588	Liposucción/ abdominoplastia / RSP / prótesis de mamas
Cirugía bariátrica	461	Manga gástrica / Bypass gástrico
Unidad de endoscopia	335	Endoscopías altas y bajas
Traumatología	147	Artroscopias, prótesis de rodilla y de cadera
Cirugía general	110	Apendilap / Colelap
Urología	77	Cirugía de próstata
Ginecología	60	Quistes de ovario/ nódulos mamarios/ histerectomías

**Fuente.** Elaboración propia

Dentro de los procedimientos electivos más solicitados se encuentran procedimientos quirúrgicos para dar solución a enfermedades como la obesidad.

En total en Clínica Citimed durante el año 2022, se realizaron 461 cirugías bariátricas de las cuales: 411 corresponden a manga gástrica y 50 a Bypass gástrico. Estas dos cirugías resultan un tratamiento óptimo para los pacientes y que ofrecen excelentes resultados en la cura de esta enfermedad.

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIA PARA ESTABLECER UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN ATENCIÓN AL CLIENTE: MÉDICOS, PACIENTES Y CLIENTE INTERNO EN CLÍNICA CITIMED.

#### 3.1 Planteamiento estratégico

Para llevar a cabo el modelo de gestión de calidad en atención al cliente, es necesario un planteamiento estratégico sólido que implica la evaluación del entorno, la definición de objetivos claros, la evaluación de recursos, la identificación de estrategias, el desarrollo de un plan de acción detallado y la monitorización y revisión continua del progreso.

##### 3.1.1 Entorno social

El entorno de cualquier empresa incluye factores internos (microentorno) y factores externos (macroentorno).

##### 3.1.2 Análisis del microentorno

Clínica Citimed funciona como una institución de salud privada, los stakeholders que conforman la institución son los socios fundadores, accionistas, directivos, personal administrativo y operativo, proveedores y clientes, cuenta con suficientes recursos tecnológicos y financieros además de un personal altamente capacitado para poder brindar una atención eficaz.

##### 3.1.3 Macroentorno

En cuanto a lo social, Ecuador es un país diverso en términos de etnias y culturas. La mayoría de la población es mestiza, pero también hay poblaciones indígenas y afroecuatorianas. La desigualdad social y económica es un problema persistente en el país, y la pobreza sigue siendo alta, especialmente en áreas rurales.

## **3.2 Análisis PESTEL**

### **3.2.1 Factores políticos**

En los últimos años, la política en Ecuador ha estado marcada por la polarización y la inestabilidad. El país ha tenido varios presidentes en poco tiempo, lo que ha generado incertidumbre y falta de continuidad en las políticas públicas.

En el ámbito de la salud el ente regulador es el Ministerio de Salud Pública, que se encarga de establecer políticas y programas de salud pública para la prevención y control de enfermedades y promoción de la salud.

Los principales problemas de salud en Ecuador al igual que en la mayoría de los países de Sudamérica son varios y están relacionados con diversos factores, entre ellos la pobreza, la desigualdad social, el acceso limitado a servicios de salud de calidad, la falta de educación y conciencia sobre hábitos saludables y la exposición a riesgos ambientales y ocupacionales.

La corrupción en el área de la salud en Ecuador ha sido un problema persistente y preocupante durante muchos años. Los informes y denuncias de corrupción relacionadas con la atención médica y la provisión de servicios de salud en el país son frecuentes.

### **3.2.2 Factores económicos**

En cuanto a la economía, Ecuador es un país con una economía mixta, donde el Estado tiene un papel importante en la regulación y supervisión de las actividades económicas. El país es rico en recursos naturales, especialmente en petróleo, pero también en minerales y productos agrícolas. Sin embargo, la economía ecuatoriana ha enfrentado varios desafíos en los últimos años, incluyendo la caída de los precios del petróleo, la deuda externa elevada y una tasa de desempleo alta. Además, la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto negativo en la economía del país.

Los sistemas de salud están ensombrecidos por el manejo poco ético y transparente de los políticos de turno que hacen de instituciones como el seguro social su caja chica,



generando escasez de medicación, insumos, equipos médicos, etc., esto ha hecho que el sector privado de salud tenga un gran crecimiento en los últimos años.

### **3.2.3 Factores sociales**

La pobreza, la desigualdad social y la exclusión son factores sociales que afectan la salud de la población en Ecuador. Además, la falta de acceso a servicios de salud, educación y vivienda adecuada también contribuyen a agravar los problemas de salud en el país.

### **3.2.4 Factores tecnológicos**

La tecnología ha mejorado la atención médica en Ecuador. Sin embargo, la brecha digital, la falta de presupuesto para el acceso a tecnologías de la información y comunicación y la capacitación insuficiente en el uso de la tecnología, son barreras para la implementación de mejoras sustanciales en el sector público. En el sector privado tienen un panorama más favorable, ya que, dependiendo de la categoría, en el sector privado se encuentra un nivel más alto de implementación de este recurso.

### **3.2.5 Factores ecológicos**

Ecuador cuenta con una legislación ambiental y una serie de políticas para proteger la biodiversidad y los ecosistemas del país. Sin embargo, la implementación y el cumplimiento de estas políticas pueden ser insuficientes, especialmente en áreas rurales y remotas. Además, el cambio de gobiernos y las decisiones políticas pueden afectar la continuidad y efectividad de estas políticas

En cuanto al manejo de residuos y desechos hospitalarios existen normas y reglamentos que regulan el manejo de residuos biológicos en Ecuador. La Ley Orgánica de Prevención, Control y Gestión Integral de Residuos establece los requisitos para el manejo de residuos hospitalarios y similares.

### **3.2.6 Factores legales**

El marco legal y regulatorio del país, incluyendo las políticas de salud pública, tienen un impacto en la calidad y acceso a los servicios de salud.

La regulación y el cumplimiento de las leyes y políticas públicas en salud pueden influir en la calidad y la accesibilidad de la atención médica. La responsabilidad legal de los proveedores de salud y la regulación de los medicamentos y tratamientos son aspectos críticos del sector de la salud.

En el Ecuador, existen leyes que contemplan la penalización de la mala práctica médica. Estas leyes establecen las responsabilidades y obligaciones de los profesionales de la salud en la atención médica y definen las conductas que pueden ser consideradas como mala práctica médica. También establecen las consecuencias legales de la mala práctica médica y las sanciones que pueden aplicarse en caso de que se produzca.

En el país es el COIP (Código Orgánico Integral Penal) la entidad legal que establece las normas y procedimientos para la investigación y el procesamiento penal de diversos delitos, incluyendo la mala práctica médica, para que pueda ser catalogada como tal y sea considerada como un delito en el COIP debe cumplir con ciertas condiciones y requisitos. (art-146-del-coip 2023)

### **3.3 Análisis de la industria basado en el modelo de M.**

El análisis de Porter se centra en cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia en el mercado dentro de una determinada industria, de acuerdo con este método se analiza las cinco fuerzas de la competencia.

#### **3.3.1 Amenaza de los nuevos competidores**

La Clínica Citimed está ubicada en un sitio donde hay una gran concentración de edificios médicos y clínicas a su alrededor, además se encuentra dentro en un edificio de consultorios médicos y varias instituciones prestadoras de servicios de salud, esto representa un alto nivel de competencia debido a los servicios médicos existentes y una

gran oportunidad para nuevos competidores de abrir nuevas instalaciones con los mismos servicios.

### **3.3.2 Poder de negociación de los proveedores**

Es muy importante para Clínica Citimed establecer relaciones sólidas con los proveedores y negociar en términos justos para garantizar una relación comercial sostenible y exitosa a largo plazo.

La Clínica Citimed cuenta con un departamento de adquisiciones que gestiona los procesos de compra, este departamento dispone de una base de datos de los mejores proveedores en el mercado para gestionar de mejor manera las adquisiciones y conseguir productos de calidad a costos convenientes, buscando siempre el mayor beneficio para la clínica.

### **3.3.3 Poder de negociación de los clientes**

Este ítem se refiere a la capacidad que tienen los clientes de influir en los precios, términos y condiciones de venta de una empresa. Este poder va depender de varios factores, como el número de clientes, el grado de concentración del mercado de clientes, la importancia de los productos o servicios de la empresa para los clientes, entre otros.

Para clínica Citimed es muy importante establecer relaciones sólidas con los clientes y ofrecer un producto o servicio de calidad para garantizar una relación comercial sostenible y exitosa a largo plazo, para ello se ha definido una cartera de servicios clara y eficiente, así como un tarifario con precios fijos para la ejecución de procedimientos clínico-quirúrgicos, donde la meta es la satisfacción del cliente ya que esta es clave para mantener un poder de negociación favorable.

### **3.3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Una amenaza común para la Clínica Citimed la constituyen las clínicas que se encuentran en las zonas cercanas a su ubicación, estas ofertan servicios similares a costos más bajos pero con una limitante en la calidad tanto de insumos como de instalaciones, sin embargo, las modernas y confortables instalaciones de la clínica, además de contar con

equipos de alta tecnología y personal calificado, **además de un buen ambiente de trabajo** y el mejor servicio al cliente que ofrece Clínica Citimed, este sitio se ha convertido en una de las primeras opciones para profesionales médicos, aseguradoras y pacientes.

### 3.3.5 Rivalidad existente entre los competidores del mercado

Es importante para la Clínica Citimed concientizar sobre la rivalidad empresarial existente con sus competidores para poder desarrollar estrategias efectivas, como la innovación de productos y servicios, así como la búsqueda de las mejores prácticas para la clínica para mejorar la calidad, generar una reducción de costos y la diferenciación de la marca para poder generar fidelización tanto de los médicos como de los pacientes.

**Tabla 11** *Lista de los competidores más cercanos de Clínica Citimed*

	<b>CLÍNICA CITIMED</b>	<b>HOSPITAL METROPOLITANO</b>	<b>CLÍNICA SANDOVAL</b>	<b>CLÍNICA QUIRURGIC</b>	<b>HOSPITAL ALIANZA</b>
<b>Producto</b>	QUIRÓFANO HOSPITALIZACIÓN EMERGENCIA	QUIRÓFANO HOSPITALIZACIÓN EMERGENCIA	QUIRÓFANO HOSPITALIZACIÓN	QUIRÓFANO HOSPITALIZACIÓN	QUIRÓFANO HOSPITALIZACIÓN EMERGENCIA
<b>Precio</b>	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO ALTO
<b>Calidad</b>	MUY BUENO	MUY BUENO	BUENO	BUENO	BUENO

**Fuente.** Elaboración propia

En la tabla 11, se puede apreciar las principales clínicas y hospitales que están ubicados en el mismo sector de la Clínica Citimed y que podrían ser considerados competidores directos.

### 3.4 ANALISIS DE LA MATRIZ FODA

**Tabla 12. Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	
Ubicación	La clínica está ubicada en un sector estratégico de la ciudad
Adecuada estructura organizacional	Para la toma de decisiones, compuesta por un comité médico que se encarga de la toma de decisiones grandes, la gerencia general, dirección médica y los jefes de servicio.
Personal altamente capacitado	Capacidad de resolución
Equipamiento	Tecnología de punta en de quirófanos y habitaciones con tecnología de punta.
Instalaciones	Confortables, cómodas y acogedoras
Alianzas	Buenas relaciones con los proveedores y clientes
Convenios	con el 90% de empresas aseguradoras
Excelente ambiente laboral	Relación adecuada con los usuarios y empleados.
Compromiso	Alto compromiso por parte del equipo de trabajo de la institución
Emergencias	Atención 24/7 para los pacientes

<b>DEBILIDADES</b>	
Empresa joven	Empresa relativamente nueva en el mercado debe darse a conocer
Baja campaña publicitaria	Falta de inversión en programas de marketing
Falta de compromiso	De parte de algunos accionistas que se van a la competencia

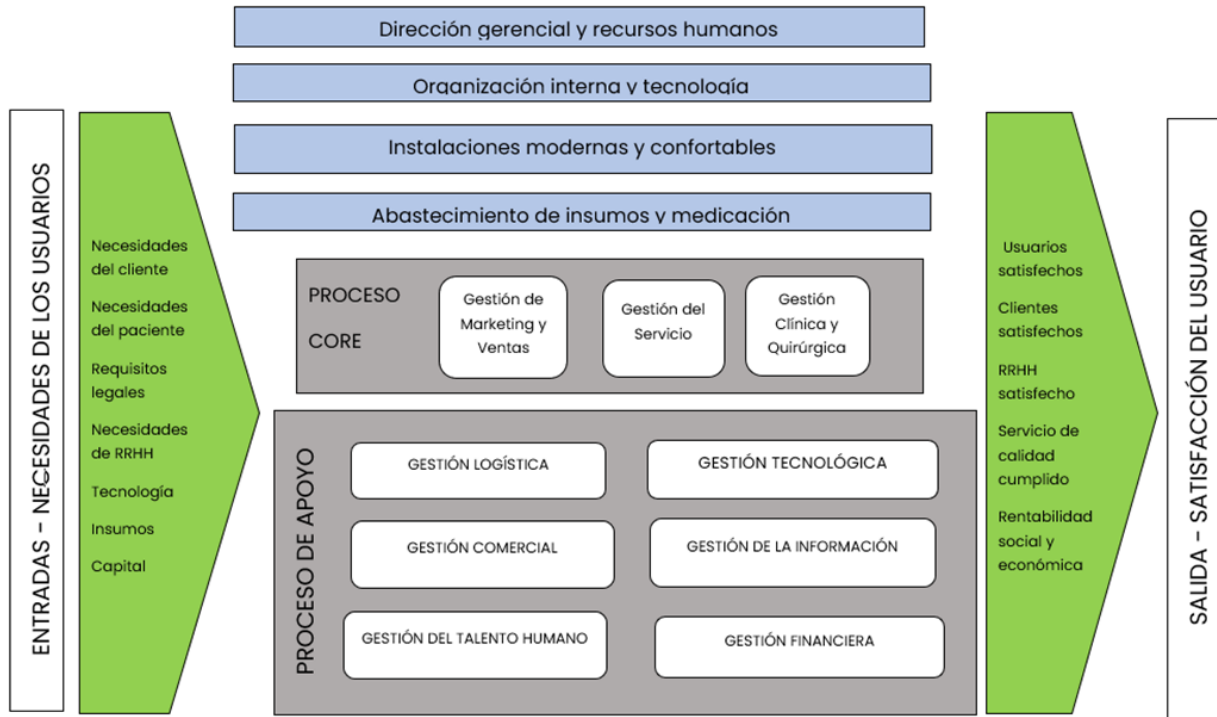
	por abaratar costos
<b>OPORTUNIDADES</b>	
Salud pública deficiente	Los pacientes buscan atención médica de calidad en instituciones privada, que cuenten con profesionales, equipos e infraestructura de calidad
Inversión	En equipos de última tecnología
Relación precio – calidad	Es adecuada, marcando un apego por parte del paciente.
Protocolos	Los usuarios consideran importante que los establecimientos de salud cuenten con protocolos que aseguren la seguridad del paciente durante toda la atención médica
Demanda de servicios	La creciente demanda de atención médica privada debido a la mejora de las condiciones económicas y de vida de la población

<b>AMENAZAS</b>	
Falta de cultura sanitaria	Cultura sanitaria pobre por parte de la población ecuatoriana.
Economía del país	Pérdida de clientes por el estado económico del país.
Proveedores	Déficit de compromiso por parte de proveedores de insumos.
Estrategias de la competencia	Competidores con fuertes estrategias publicitarias.
Nuevos competidores	La posible entrada de nuevos competidores en el mercado.

**Fuente.** Elaboración propia

### 3.5 Cadena de Valor de la Clínica Citimed

**Tabla 13** Cadena de valor Clínica Citimed



**Fuente.** (Clínica Citimed 2022)

La cadena de valor para servicios engloba las actividades que la clínica realiza para proporcionar servicios de calidad a sus clientes, (médicos y pacientes), es un enfoque que se utiliza en la gestión de negocios para identificar las actividades clave que agregan valor y mejorar la eficiencia en toda la organización.

### **3.6 Planificación estratégica**

La planificación estratégica es un proceso que se utiliza para establecer objetivos a largo plazo y determinar la mejor manera de alcanzarlos. Es una herramienta vital para las organizaciones, ya que ayuda a definir la dirección que deben seguir y a tomar decisiones clave para su éxito futuro.

#### **3.6.1 Misión**

Proporcionar atención clínica y quirúrgica de alta calidad, con profesionalismo, calidez y excelencia en la práctica, resaltando los valores del personal de la salud y su trato cálido y empatía con el paciente. (Clínica Citimed 2019)

#### **3.6.2 Visión**

Como servicios hospitalarios líderes en el mundo, a través de la formación, la investigación, la innovación, apostamos siempre por la calidad, la seguridad y la excelencia en el servicio al cliente. (Clínica Citimed 2019)

#### **3.6.3 Valores**

**Calidad y seguridad:** Garantizamos los más altos estándares y excelentes resultados a través de interacciones, toma de decisiones y acciones efectivas.

**Empatía:** Atendemos a nuestros pacientes y sus familiares con sensibilidad y empatía, trabajamos para aliviar el sufrimiento y creamos alegría y un buen ambiente siempre que sea posible.

**Trabajo en equipo:** Valoramos los aportes de todos, trabajamos juntos para garantizar la mejor atención, seguridad y bienestar posibles de nuestros pacientes y compañeros de trabajo.

**Integridad:** Trabajamos bajo los más altos principios de profesionalismo, ética y responsabilidad personal, mediante un compromiso con la honestidad, la confidencialidad, la confianza, el respeto y la transparencia.



**Inclusión:** Creamos un ambiente de pertenencia, donde nuestro cliente interno y externo son valorados y respetados.

**Innovación:** Creamos un ambiente de trabajo diverso, optimizando las vidas de aquellos a quienes atendemos, mediante las ideas creativas y los talentos únicos de cada empleado, impulsando pequeños y grandes cambios para transformar la atención médica en todas partes.

**Excelencia:** Brindamos mejores resultados y un servicio de calidad, gracias al arduo trabajo de cada miembro del equipo.

**Administración eficiente:** Sostener y reinvertir en nuestra misión, administrando sabiamente nuestros recursos humanos, naturales y materiales (Clínica Citimed, año 2019).

#### **3.6.4 Objetivos institucionales**

- Brindar servicios de salud de excelente calidad, confiables y seguros, que garanticen una adecuada atención al paciente; basado en altos estándares tecnológicos y científicos con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros pacientes y su familia en un ambiente agradable, amigable y seguro.

- Optimizar los recursos asignados a cada área, procurando la utilización eficiente de estos y así contribuir al manejo responsable y eficaz de los gastos.

- Definir estándares en la organización y planificación del trabajo, para lograr resultados más eficientes en términos de tiempo, costos, disminución de errores y la mejora en la atención y la satisfacción de los clientes.

- Gestionar los sistemas de control y supervisión; de mandos medios y directivos, para encontrar soluciones alternativas a conflictos aplicando una política de anticipación a los problemas.

- Implementar protocolos de uso diario para formar al personal a través de las capacitaciones, aumentando su motivación, satisfacción y compromiso con la misión de Clínica Citimed.

- Garantizar una atención de calidad, respeto y empatía con los derechos de los usuarios, para lograr la satisfacción con la atención recibida.

- Desarrollar una cultura de excelencia con el fin de optimizar el manejo de los recursos asignados. (Clínica Citimed 2019)

### **3.6.5 Políticas**

- ***Administrativas.***

Los accionistas mediante firma de convenio generan un compromiso de los Socios “de, mutuamente, realizar el acompañamiento en decisiones estratégicas del Proyecto, por lo cual delegarán en el Directorio las actividades relacionadas a la planificación estratégica, comerciales y financiera, el cumplimiento regulatorio y el aseguramiento del cumplimiento de estándares de calidad aplicables al sistema de salud e inmobiliario”. (Clínica Citimed 2021)

Los accionistas deberán adoptar normas de Gobierno Corporativo que aprueben los socios, siendo la administración de la sociedad la que estará a cargo de su implementación. (Clínica Citimed 2021)

- ***Recursos humanos***

Es una política de la Clínica Citimed una parte del presupuesto general a la capacitación del personal tanto de las áreas médicas como administrativas, esto mejora el rendimiento y disminuir el índice de errores esto permitirá generar compromiso en el personal.

Para ello el personal de la Clínica debe tener una visión clara de sus tareas y responsabilidades acorde a las metas y objetivos contenidos en un plan estratégico.

- ***Políticas de gestión operativa y abastecimiento***

La clínica manteniendo el cuidado del flujo de efectivo maneja un análisis de precios es decir solicitar varias cotizaciones antes de realizar la compra de insumos y medicinas para ahorrar en cada compra y administrar de forma eficiente los recursos.

Gestión de inventario: Está enfocada en la gestión del inventario de la clínica para asegurarse de que siempre se tenga suficiente stock para satisfacer la demanda de las cirugías, al mismo tiempo que se evita el sobre stock y se minimizan los costos de almacenamiento.

Compras y abastecimiento: Esta política se enfoca en la gestión de la cadena de suministro de la empresa, desde la selección y evaluación de proveedores hasta la negociación de contratos y el seguimiento de la calidad de los productos y servicios.

Gestión de la calidad: Se enfoca en garantizar que los servicios de la empresa cumplan con los estándares de calidad establecidos y que se minimice el riesgo de errores. producción.

Mejora continua: esta política que se enfoca en la identificación y eliminación de desperdicios, la optimización de procesos y la adopción de nuevas tecnologías y prácticas que puedan mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la clínica.

## **PLAN DE GESTION GERENCIAL**

El presente plan de gestión gerencial contiene los indicadores y actividades necesarios para alcanzar los objetivos propuestos para dar solución al problema identificado. Para ello, se establecen acciones para la gestión gerencial de la dirección, administrativa y de recursos humanos, financiera y tecnológica, y política y social.

#### **4.1 Gestión gerencial de la dirección.**

Algunas de las habilidades clave necesarias para una gestión gerencial efectiva incluyen la capacidad de liderar y motivar a los empleados, la capacidad de tomar decisiones estratégicas y tácticas, la capacidad de comunicar eficazmente, de trabajar en equipo, de adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y la capacidad de gestionar el tiempo y los recursos de manera efectiva.

En el caso de la gestión gerencial de la dirección de Clínica Citimed se han definido cinco actividades, mismas que se detallan a continuación.

##### **Actividad 1: Realizar una reingeniería en todos los departamentos, revisando la estructura actual y asignando funciones para lograr una interdependencia departamental**

El objetivo principal de esta actividad es proporcionar un modelo de trabajo para mejorar la eficiencia administrativa y operativa de Clínica Citimed y a través de este generar en el cliente un índice de satisfacción lo más cercano posible a la excelencia.

##### **Estrategia:**

El objetivo principal de esta actividad es proporcionar un modelo de trabajo para mejorar la eficiencia administrativa y operativa de Clínica Citimed y a través de este generar en el cliente un índice de satisfacción lo más cercano posible a la excelencia.

**Tabla 14** Estrategia de la gestión gerencial implementación de procesos

Actividad	Indicador	Gestor	Porcentaje de avance. Meta en meses		
			1er mes	1er trimestre	1er año
<b>1. Identificación de los procesos clave:</b>	Identificación de los procesos clave de la organización que son críticos para su éxito y para la satisfacción del cliente.	Gestión gerencial			
<b>2. Análisis y evaluación de los procesos actuales:</b>	Análisis de los procesos actuales de la organización, identificar los cuellos de botella, los problemas y las áreas de mejora.	Comité de gestión de calidad	50%	70%	100%
<b>3. Diseño de los nuevos procesos</b>	Rediseño de los procesos para mejorar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente, eliminando los procesos innecesarios y simplificando los procesos complejos.	Gestión gerencial	50%	70%	100%
<b>3. Implementación de los nuevos procesos:</b>	Implementación de los nuevos procesos, proporcionando la capacitación y el soporte necesarios para que los empleados puedan adaptarse a los cambios.	Gestión gerencial	50%	70%	100%
<b>4. Monitoreo y mejora continua:</b>	Monitoreo y control del rendimiento de los nuevos procesos, ajustes y mejoras continuas para mantener y mejorar los resultados.	Jefes de servicio	50%	70%	100%

**Fuente.** Elaboración propia

Como se puede visualizar en la tabla 14, la estrategia de reingeniería empresarial está enfocada en repensar y rediseñar los procesos aplicados en la clínica para lograr mejoras significativas en la productividad, calidad, satisfacción del cliente y además mejorar la rentabilidad.

**Actividad 2.- Desarrollar una propuesta para fidelizar a los médicos que realizan sus cirugías en la Clínica Citimed, a través de actividades específicas que brinden una experiencia muy satisfactoria del servicio.**

**Estrategias:**

**Tabla 15.** Actividades planteadas para fidelización del cliente

Actividad	Indicador	Gestor	Porcentaje de avance. Meta en meses		
			1er mes	1er trimestre	1er año
<b>1. Pagos puntuales</b>	Pagos de honorarios oportunos dentro de plazos muy cortos, permitiendo al médico tener siempre liquidez en sus cuentas.	Gestión gerencial	50%	90%	100%
<b>2. Programa de recompensa de puntos</b>	Modelo similar al empleado por las tarjetas de crédito), mientras más cirugías acumulen los médicos en la clínica, más alta será la recompensa que reciben, estas pueden ser; descuentos en servicios hospitalarios, viajes, congresos pagados etc. (Ver anexo 1)	Gestión gerencial	50%	90%	100%
<b>3. Refrigerio luego de las cirugías</b>	Después de cada cirugía se ofrecerá al cirujano un menú variado de comida como parte del programa de atención de calidad al cliente.	Gestión gerencial	50%	90%	100%
<b>4. Publicidad</b>	Personalización de uniformes quirúrgicos con nombre y especialidad de cada médico, cada médico maneja sus propias redes sociales y esta resulta una forma novedosa de hacer publicidad indirecta a la clínica.	Gestión gerencial	50%	90%	100%

**Fuente.** Elaboración propia

**Actividad 3.- Mejorar la experiencia del paciente.** La fidelización del paciente radica en el proceso de atención basado en una experiencia que dé completa satisfacción a las necesidades, pero sobre todo que cubra las expectativas del paciente.

**Estrategia:**

**Tabla 4.** Estrategias de la gestión gerencial de la dirección.

Actividad	Indicador	Gestor	Porcentaje de avance. Meta en meses		
			1er mes	1er trimestre	1er año
<b>1. Atención personalizada</b>	Brindar servicio al cliente con calidez, profesionalismo, respuesta inmediata, brindando una experiencia lo más cercana posible a la excelencia.	Gestión gerencial y gestión de TICS	50%	90%	100%
<b>2. Establecer protocolos</b>	Protocolos claros de atención al paciente, poniendo énfasis en la hospitalidad y excelencia en el servicio.	Gestión gerencial y gestión de TICS	50%	90%	100%
<b>3. Campañas informativas</b>	Realizar campañas informativas que señalen las causas, opciones, tratamientos y novedades en relación con diferentes patologías, en un lenguaje no técnico aclarando las dudas que puedan tener los pacientes y llamando la atención de estos.	Gestión gerencial y gestión de TICS	50%	90%	100%
<b>4. Propuesta de valor agregado</b>	Crear una propuesta de valor agregado, entregando al paciente el momento del alta un recuerdo que genere un ancla comercial con la clínica.	Gestión gerencial y gestión de TICS	50%	90%	100%

**Fuente.** Elaboración propia

**Actividad 4. Mejorar la eficiencia de atención al paciente capacitación** al personal para diseño de un patrón estándar de atención al cliente basado en la siguiente tabla:

**Estrategia:**

**Tabla 15** *Modelo de atención al paciente*

Actividad	Indicador	Gestor	Porcentaje de avance. Meta en meses		
			1er mes	1er trimestre	1er año
<b>1. Presentación</b>	Correcta identificación del personal ante el paciente.	Gestión gerencial y gestión de TICS	50%	90%	100%
<b>2. Identificación del paciente</b>	Este no debe ser un mero un número de historia clínica, el personal debe lograr una conexión, llamándolo respetuosamente por su nombre.	Gestión gerencial y gestión de TICS	50%	90%	100%
<b>3. Comunicación</b>	El personal médico o de enfermería siempre comunicará al paciente los procedimientos que va a realizar.	Gestión gerencial y gestión de TICS	50%	90%	100%
<b>4. Solventar dudas</b>	Tanto al paciente como a los familiares todas las inquietudes generadas con respecto a los procedimientos médicos.	Gestión gerencial y gestión de TICS	50%	90%	100%

**Fuente.** Elaboración propia



De acuerdo a esta tabla el personal de la Clínica deberá obtener una visión clara de sus tareas y responsabilidades acorde a las metas y objetivos contenidos en un plan estratégico.

#### 4.2 Gestión administrativa

La gestión administrativa es una parte fundamental del plan de gestión gerencial de una empresa, ya que se encarga de asegurar que los recursos disponibles (financieros, materiales humanos y tecnológicos) se utilicen de manera efectiva y eficiente para lograr los objetivos y metas establecidos.

**Actividad 1.** Asignación de responsabilidades y funciones, la definición de políticas y procedimientos, entre otros.

#### Estrategia:

**Tabla 16** Estrategias de la gestión gerencial de la dirección.

Actividad	Indicador	Gestor	Porcentaje de avance. Meta en meses		
			1er mes	1er trimestre	1er año
Planificación y coordinación de los recursos	Personal, equipamiento, suministros, entre	Gestión gerencial y gestión de TICS	50%	70%	100%
Control y gestión de presupuesto	Elaboración, ejecución y seguimiento del presupuesto de la Clínica, con el fin de garantizar la viabilidad financiera del mismo.	Gestión gerencial y gestión de TICS	50%	70%	100%
Gestión de personal	Selección, contratación y supervisión del personal de la clínica	Gestión gerencial y gestión de TICS	50%	70%	100%

Planificación y organización de servicios	Planificar y organizar los servicios que se ofrecen desde la atención médica hasta la gestión de las admisiones y el alta de pacientes.	Gestión gerencial y gestión de TICS	50%	70%	100%
Control de calidad	La gestión administrativa de la clínica es responsable de garantizar la calidad de los servicios que se ofrecen en el centro médico, implementando sistemas de control de calidad y supervisión continua.	Gestión gerencial y gestión de TICS	50%	70%	100%

Fuente. Elaboración propia

### 4.3 Gestión de Recursos humanos

**Actividad 1** Establecer canales de comunicación efectivos que permitan una interacción fluida entre los empleados y la dirección, y fomentar la participación activa de los empleados en los procesos de mejora continua.

**Estrategia:**

**Tabla 17** Estrategias de la gestión gerencial de la dirección.

Actividad	Indicador	Gestor	Porcentaje de avance. Meta en meses		
			1er mes	1er trim	1er año
1. Capacitación	Financiación de cursos, talleres, diplomados, maestrías, impartidos por entidades que tengan reconocimiento académico dentro del país y serán otorgados como beca por parte de la clínica al trabajador. Para poder acceder a esta beca se tomará en cuenta para la postulación del candidato varios parámetros de rendimiento, antigüedad, puntualidad, disciplina, compromiso	Gestión de la dirección	50%	70%	100%

	con la clínica, ética profesional, proactividad y compañerismo.				
<b>2. Incentivos</b>	El cumplimiento del programa de capacitación servirá para realizar un análisis anual de la situación laboral, y de ser el caso para realizar ascensos, promociones, bonos y aumento de sueldos	Gestión de la dirección / Talento humano	50%	70%	100%
<b>3. Identificación de la marca</b>	Campaña interna de identificación con la marca "Yo soy CITIMED".	Gestión de la dirección / Talento humano	50%	70%	100%
<b>4. Objetivos claros</b>	Capacitación en técnicas de manejo del tiempo y objetivos para los equipos de trabajo de los distintos departamentos involucrados en la atención al cliente.	Gestión de la dirección / Talento humano	50%	70%	100%

## **Gestión financiera**

### **Actividad 1.**

Destinar una parte del presupuesto al desarrollo del talento humano, así como en innovación en tecnología.

### **Estrategia**

Evaluar sistemáticamente la elaboración y ejecución del presupuesto de gastos en Clínica Citimed con el propósito de mantener una política de eficiencia económica y un régimen de ahorro que posibilite la disminución de los gastos para contribuir al incremento de los servicios con el mínimo de gastos sin afectar la calidad.

**Tabla 18 Estrategias de la gestión gerencial de la dirección.**

Actividad	Indicador	Gestor	Porcentaje de avance. Meta en meses		
			1er mes	1er trimestre	1er años
<b>1. Presupuesto</b>	Definir el presupuesto para ejecutar el plan de mejora de atención al cliente	Gestión gerencial	50%	90%	100%
<b>2. Asignar recursos</b>	Para la ejecución del plan de mejora	Gestión gerencial	50%	75%	100%
<b>3. Selección</b>	Seleccionar los proveedores más convenientes para adquisición de los implementos necesarios para la ejecución del plan.	Gestión gerencial	50%	90%	100%
<b>4. Evaluación periódica</b>	Evaluar sistemáticamente la elaboración del presupuesto de gastos en Clínica Citimed con el propósito de mantener una política de eficiencia económica y un régimen de ahorro que posibilite la disminución de los gastos para contribuir al incremento de los servicios con el mínimo de gastos sin afectar la calidad	Gestión gerencial	50%	90%	100%

**Fuente.** Elaboración propia

**Tabla 19 Recursos asignados.**

<b>PRESUPUESTO ANUAL CLINICA CITIMED</b>		
<b>Departamentos</b>	<b>Objetivos</b>	
Gastos generales de la clínica tomando como referencia el histórico del año 2021	Gastos fijos	840,000.00
	Gastos variables	30,000.00
	Nómina	240,000.00
	Costo de producción	850,000.00
Departamento administrativo	Capacitación del personal	1,200.00
	Inversión en equipos de oficina	4,500.00
	Modernización de software	3,000.00
	Imprevistos	1,600.00
Departamento comercial	Inversión en el área de marketing y publicidad	8,400.00
	Publicidad en redes sociales	2,000.00
	Presupuesto asignado para visitas a proveedores	1,500.00
	Programa de recompensas para médicos	12,000.00
	Imprevistos	500.00
Hospitalización	Capacitación del personal	1,500.00
	Inversión en equipos para el área de hospitalización	5,000.00
	Mantenimiento de equipos	5,000.00
	Imprevistos	3,000.00
Quirófano	Capacitación del personal	3,000.00
	Inversión en equipos para el área de quirófano	20,000.00
	Mantenimiento de equipos	7,000.00
	Imprevistos	8,000.00
Mantenimiento	Capacitación del personal	400.00
	Inversión en equipos para el área de mantenimiento	1,500.00
	Mantenimiento de equipos	800.00
	Imprevistos	500.00
		<b>2,050,400.00</b>

## CAPÍTULO IV

### EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN GERENCIAL

#### 5.1 Evaluación de la gestión gerencial

La evaluación de la gestión gerencial: La evaluación de la gestión gerencial es el primer paso para determinar el rendimiento actual de la organización. Para ello se deben considerar los siguientes aspectos:

- Revisión de los objetivos estratégicos y operativos de la organización para verificar si se están cumpliendo.
- Análisis de los resultados financieros, incluyendo ingresos, costos, beneficios, rentabilidad, etc.
- Evaluación de la eficiencia y efectividad de los procesos internos y operativos, incluyendo la calidad de los productos y servicios.
- Análisis de la satisfacción de los clientes y empleados, así como de la imagen de la marca de la organización.

La matriz de semaforización es una herramienta de evaluación y seguimiento que permite identificar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en un plan de gestión gerencial. Esta matriz utiliza un código de colores (rojo, amarillo y verde) para indicar el estado de avance de cada objetivo o meta.

Esta herramienta se utiliza para identificar rápidamente las áreas de mejora y las fortalezas de una organización en función de su desempeño y establecer prioridades para la implementación de cambios y mejoras.

**Tabla 20** *Matriz de semaforización*

Más del 75%	Se cumplió la meta
51 al 75%	Se cumplió parcialmente la meta
50% o menos	No se cumplió la meta

**Fuente.** Elaboración propia

## **5.2 Limitaciones o restricciones de la gestión gerencial**

La presentación de este plan ante los directivos de la clínica y el personal en general ha tenido una muy buena acogida, los presupuestos presentados para su ejecución han sido aprobados en su totalidad y el personal presenta una muy buena disposición para llevarlo a cabo

La limitante encontrada fue la falta de tiempo por parte del personal para realizar las capacitaciones necesarias, así como el seguimiento.

La falta de personal capacitado y experimentado en técnicas de manejo del servicio al cliente puede limitar la capacidad de la clínica para implementar los planes y estrategias de manera efectiva.

## CONCLUSIONES

En la actualidad, se considera al servicio que brindan los hospitales y clínicas, como cualquier institución financiera que realiza tareas y administra recursos para lograr sus fines. Estos deben centrarse en aspectos importantes como el modelo de negocio, la estrategia de marketing, la gestión de recursos, los recursos humanos y la gestión financiera. y desarrollo tecnológico. Mediante una mejor gestión de estos factores, el hospital puede lograr metas y objetivos, mejorar la calidad de los servicios y garantizar el ahorro de costos.

La implementación de un plan gerencial es crucial para lograr los objetivos y metas establecidos, mejorar la eficiencia y eficacia, aumentar la productividad, mejorar la comunicación y coordinación, que permita adaptarse a los cambios que exige la modernidad y el avance tecnológico. Es importante llevar a cabo una implementación efectiva del plan gerencial para maximizar los resultados positivos para la organización.

La segmentación de clientes puede conducir a mayor rentabilidad, al permitir que la clínica se concentre en sus clientes más rentables y creen productos únicos y estrategias de precios para ellos, obteniendo una ventaja competitiva al ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes mejor que las empresas que no lo hacen.

Así mismo la implementación de un plan gerencial puede disminuir la cantidad de errores. Un servicio al cliente efectivo también puede ayudar a prevenir errores médicos. Cuando el personal médico y administrativo se esfuerza por brindar una buena atención médica, pueden comunicarse de manera efectiva y evitar errores en la atención.

El servicio al cliente del hospital es una parte importante para brindar atención de calidad y satisfacer las necesidades de los pacientes y sus familias. Los hospitales pueden mejorar el servicio al cliente a través de la comunicación efectiva, la empatía y el respeto, la disponibilidad y la atención personalizada, la reducción del tiempo de espera y el seguimiento y la retroalimentación. Al prestar atención a estos factores, los hospitales pueden mejorar la calidad de la atención y la satisfacción de sus pacientes y sus familias.



## **RECOMENDACIONES.**

Es importante para poder llevar a cabo el proyecto de gestión gerencial, establecer objetivos claros y específicos que sean medibles y alcanzables para todo el equipo. Estos objetivos deben estar alineados con la visión y misión de la empresa y deben ser comunicados de manera clara y efectiva a todo el equipo.

Es importante concientizar a todos los colaboradores y directivos de la Clínica Citimed sobre la importancia de tener y hacer uso de un convenio de atención al cliente, así como de este, ya que de este y de su accionar depende brindar salud en el trabajo. la capacidad de crear confianza entre los médicos que traen sus cirugías a la clínica y entre los médicos y el personal

## BIBLIOGRAFÍA

- Albert O. Hirschman. (2006). Innovaciones en gestión hospitalaria en México. México.
- Alonso, E. (2006). Teoría de las organizaciones. México: Umbral s.a.
- Alles, Martha. 2005. Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires: Granica.
- Bonnet, N.I. (2010). La Gerencia del Talento Humano en el Siglo XXI. Recuperado de: [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/2454/1/Gerencia\\_talento\\_humano\\_sigloXXI.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/2454/1/Gerencia_talento_humano_sigloXXI.pdf)
- Clínica Citimed. (2019). Reseña Clínica. Obtenido de <http://www.clinicacitimed.com/>
- Clínica Citimed. (2021). Empresa Auditora Altac International Manager. Informe de auditoría Clínica Citimed 2021
- Clínica Citimed. (2022). Informe de marketing Clínica Citimed 2022
- Clínica Citimed. (2021). Informe de gerencia. Clínica Citimed 2021
- Clínica Citimed. (2022). Reseña Clínica. Obtenido de <http://www.clinicacitimed.com/>
- Chiavenato. I. (2011) Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones City University of Los Ángeles McGraw-Hill /Interamericana editores, S.A
- Faizal. E. (2013). Gerencia de hospitales e instituciones de salud. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/udla/>

Faizal Geagea, E. Gerencia de hospitales e instituciones de salud. ed. Bogotá: Eco Ediciones, 2013. 344 p.

Gaitán, I (2007). Modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión de procesos.

Griffin, R (2011). Administración. Décima edición. Mexico: Cengage Learning

Gibson, J. (1999). Las Organizaciones. 8ª edición Mc Graw Hill

MSP. (2012). Ministerio de Salud Pública del Ecuador: Acuerdo 1203. Niveles de complejidad de atención y nombres de los establecimientos de salud. Quito, Ecuador. Obtenido de [https://aplicaciones.msp.gob.ec/upload/upload/1\\_00001203\\_2012\\_ac\\_00001203\\_2012.pdf](https://aplicaciones.msp.gob.ec/upload/upload/1_00001203_2012_ac_00001203_2012.pdf)

OMS. (2020): Comité de expertos en Organización de la asistencia médica. Informe técnico. 122,4 Obtenido de <https://apps.who.int/iris/handle/10665/37304>

Pinto, J. Gerencia de proyectos. UDLA. Era edición. Pearson

Vértice. (2008). La calidad en el servicio al cliente. España: vértice

## ANEXOS

### ANEXO 1 TABLA DE ACUMULACIÓN DE PUNTOS

VALOR DEL PUNTO	CIRUGÍAS	PUNTOS ACUMULADOS	VALOR DEL PREMIO
8	5	40	120.00 usd
8	10	80	240.00 usd
8	15	120	360.00 usd
8	20	160	480.00 usd
8	25	200	600.00 usd
8	30	240	720.00 usd
8	35	280	840.00 usd



**Dr. Esteban Rivera**

Cirujano Plástico

Clínica Citimed

*¡Clínica Citimed premia tu fidelidad!*

Programa de acumulación de millas CITIMED

Del 01 de enero al 28 de febrero

Con corte 14 de marzo 2023

*El mejor **LUGAR** paga *ti**

\*Clínica Citimed premia tu fidelidad con la acumulación de puntos canjeables por descuentos o congresos y cursos

Mes	Procedimientos	Cirugías	Puntos
Enero	Cirugías	6	8
Febrero	Cirugías	5	
		<b>11</b>	<b>8</b>

Valor acumulado	
Total cirugías	11
Total de puntos acumulados	88
Valor de conversión	3
<b>Valor acumulado</b>	<b>\$ 264.00</b>