



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**TÍTULO DEL TRABAJO**

**“Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento de la administración  
financiera del Centro de Terapia Física Fisiocentra en la ciudad de  
Tulcán”**

**Docente**

Dr. Jorge Bejarano Jaramillo MSc.

**Autora**

Karla Analía Narváez Ortiz

**Año**

2022

## Tabla de contenidos

|  |    |
|--|----|
| Resumen Ejecutivo .....  | 4  |
| Abstract .....   | 5  |
| Introducción .....   | 6  |
| CAPÍTULO I .....   | 7  |
| 1.1 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL .....   | 7  |
| 1.1.1 Introducción .....   | 7  |
| 1.1.2 Análisis de la situación actual de gestión gerencial .....   | 10 |
| Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....   | 10 |
| Oferta y Demanda de Servicios .....  | 12 |
| Análisis Geoespacial y Geopolítico .....   | 12 |
| Oferta de servicios.....   | 13 |
| Población atendida .....   | 13 |
| Demanda de servicios insatisfecha.....   | 14 |
| 1.1.3 Planteamiento del problema.....  | 14 |
| 1.1.4 Justificación del planteamiento del problema .....   | 15 |
| 1.1.5 Objetivos General y específicos del plan de gestión.....   | 16 |
| Objetivo General: .....  | 16 |
| Objetivos específicos: .....   | 16 |
| 1.1.6 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios .....  | 17 |
| CAPÍTULO II.....   | 19 |
| JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA<br>LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS ..... | 19 |
| 2.1 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES<br>FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.....                         | 20 |
| 2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección .....  | 20 |
| 2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing .....   | 20 |
| 2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....  | 21 |
| 2.2.4 Gestión Financiera.....  | 21 |
| 2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....   | 22 |
| 2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones .....  | 22 |
| 2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....   | 22 |
| CAPITULO III .....   | 23 |
| 3.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO .....   | 23 |
| 3.1.1 Análisis del entorno social .....  | 23 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.1.2 | Análisis de la industria de servicios de salud.....                 | 25 |
| 3.1.3 | Análisis FODA.....  | 27 |
| 3.1.4 | Cadena de valor de la organización.....                             | 32 |
| 3.1.5 | Planificación estratégica.....                                      | 33 |
| 3.2   | PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....                                     | 34 |
| 3.2.1 | Gestión Gerencial de la Dirección .....                             | 35 |
| 3.2.2 | Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....                   | 37 |
| 3.2.3 | Gestión Financiera.....   | 38 |
| 3.2.4 | Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....                  | 42 |
| 3.2.5 | Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones ..... | 44 |
| 3.2.6 | Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....        | 45 |
|       | CAPITULO IV .....   | 47 |
| 4.1   | Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....        | 47 |
| 4.2   | Conclusiones y Recomendaciones .....                                | 47 |
|       | GLOSARIO .....  | 49 |
|       | BIBLIOGRAFÍA .....  | 50 |
|       | ANEXOS .....  | 52 |

## **Resumen Ejecutivo**

El Centro de Terapia Física Fisiocentra es una institución de salud que brinda servicios de terapia física y rehabilitación a la ciudadanía de Tulcán; el problema central que se presenta dentro de este centro de terapia es la deficiente administración financiera por parte de su gerente, por lo cual se observa factible la implementación de un Plan de Gestión, que mejore la calidad de la administración financiera de la institución y permita elaborar y efectuar estrategias que sirvan para mejorar la utilización de los recursos económicos dentro de la misma.

Inicialmente se realiza un análisis general de las causas que producen una deficiente administración de los recursos financieros, encontrando que la institución no cuenta con ningún sistema financiero que permita llevar de manera ordenada los recursos que posee, además al ser una institución pequeña las finanzas se las maneja de una manera empírica, ya que no existe una persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa. Por lo tanto, el objetivo principal de la implementación del presente es elaborar un Plan de Gestión para el mejoramiento de la administración financiera del Centro de Terapia Física Fisiocentra en la ciudad de Tulcán.

Para lograr un buen diagnóstico de las capacidades gerenciales dentro del Centro de terapia Física Fisiocentra, se lo realiza mediante herramientas gerenciales como el análisis FODA, análisis PEST, las 5 fuerzas de Porter y cadena de valor; que permitieron determinar la situación en la cual se encuentra actualmente la institución y permitieron determinar las estrategias y actividades más factibles para la implementación dentro del plan de gestión. Una vez que se realizó el diagnóstico de las capacidades se establece el plan de gestión con sus actividades y sus indicadores respectivos en cada una de las áreas de gestión de la institución; finalmente se concluye que el implementar estrategias para mejorar la administración financiera, resulta de mucha relevancia dentro de la institución, ya que por medio de una buena utilización de los recursos financieros el Centro de Terapia Física puede proyectarse a futuro y convertirse una institución altamente solvente.

## **Abstract**

The Physical Therapy Center Fisiocentra is a health institution that provides physical therapy and rehabilitation services to the citizens of Tulcán; the main problem that occurs within this therapy center is the poor financial management by its manager, so it is feasible to implement a Management Plan, which improves the quality of financial management of the institution and allows to develop and implement strategies that serve to improve the use of economic resources within it.

Initially, a general analysis of the causes that produce a deficient administration of the financial resources is carried out, finding that the institution does not have any financial system that allows to take in an orderly manner the resources it possesses, besides being a small institution, the finances are managed in an empirical way, since there is no person in charge of the accounting of the company. Therefore, the main objective of the present implementation is to elaborate a Management Plan for the improvement of the financial administration of the Physical Therapy Center Fisiocentra in the city of Tulcán.

To achieve a good diagnosis of the management capabilities within the Physical Therapy Center Fisiocentra, it is done through management tools such as SWOT analysis, PEST analysis, Porter's 5 forces and value chain, which allowed determining the situation in which the institution is currently and allowed determining the most feasible strategies and activities for implementation within the management plan. Once the diagnosis of the capacities was made, the management plan is established with its activities and respective indicators in each of the management areas of the institution; finally, it is concluded that the implementation of strategies to improve financial management is of great relevance within the institution, since through a good use of financial resources the Physical Therapy Center can project itself into the future and become a highly efficient institution.

## **Introducción**

La administración financiera dentro de las instituciones de salud se ha convertido en un pilar fundamental para la sostenibilidad de estas, es por esta razón que la elaboración de un plan gerencial que mejore la administración financiera dentro del Centro de Terapia Física Fisiocentra, contribuirá a fortalecer los procesos administrativos dentro de la institución por medio de la implementación de estrategias que ayuden al adecuado manejo de los recursos financieros y sean aprovechados de la mejor manera posible, garantizando el crecimiento de la institución de una manera segura y solvente.

El plan de gestión se diseñó para implementar estrategias que corrijan los errores referentes a la administración financiera de la institución, el identificar las causas que producen el problema central, permite seleccionar correctamente estrategias y actividades que al implementarlas mejorarán la administración financiera del Centro de Terapia Física, fortaleciendo de esta manera el bienestar financiero mediante el adecuado uso de los recursos económicos disponibles.

Con la finalidad de realizar un correcto desarrollo del plan de gestión se lo ha estructurado en cuatro capítulos que responden al cumplimiento de los objetivos planteados en un inicio; el primer capítulo se refiere a la revisión del estado del arte y planteamiento del problema que se lo realiza por medio del análisis ambiental, en el cual se refiere a la situación actual de la gestión de gerencial de la institución y la identificación del problema central; el capítulo dos abarca el diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud, el capítulo tres que engloba la formulación del plan estratégico por medio del planteamiento estratégico y la propuesta de solución; y como capítulo final la evaluación e implementación integral de gestión gerencial que hace referencia a las conclusiones y recomendaciones frente a la ejecución del plan de gestión.

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

#### 1.1.1 Introducción

La administración financiera es una parte fundamental dentro de una organización o empresa, esta debe ser tomada en cuenta ya que es de vital importancia conocer las herramientas financieras que mejoran el manejo de los recursos de una manera eficiente y eficaz, de esta manera permite que la empresa obtenga una liquidez adecuada para el logro de los objetivos estratégicos que se han planteado desde un inicio.

Esta disciplina se encarga de organizar, planificar y controlar todos los recursos financieros dentro de la empresa, la administración financiera es la responsable de tomar las decisiones sobre los recursos económicos y cómo van a ser distribuidos dentro de la misma, como por ejemplo inversiones, ahorro, presupuesto para mantenimiento de equipos, etc.

La importancia de la administración financiera radica en la eficiente administración de los recursos y del manejo adecuado del capital, el cual se ve reflejado en los resultados y en su estructura financiera. Por tal motivo se considera que la administración o gestión financiera, es una parte fundamental dentro de la empresa, ya que busca mantener el equilibrio constante de los recursos económicos, mediante una serie de tácticas que permitan garantizar la disponibilidad de dichas fuentes de financiamiento de una manera adecuada y organizada. Córdoba Padilla, M. (2016).

En varios textos se puede observar que hablan de que el objetivo de la administración financiera es maximizar los recursos económicos de la empresa, sin embargo, Fernández, J. (2018) en el libro, Administración financiera; considera que, “El objetivo financiero fundamental de los negocios es la generación de riqueza”, debido a que expresa que existen algunos aspectos que imprecisan la importancia de los recursos y pueden arriesgar el valor generado dentro de la empresa.

Según Madroño Cosío, M. E. (2016) en el libro, Administración financiera del circulante; explica que, “Para alcanzar los objetivos de la empresa deben fijarse las metas que

pretende la administración financiera”. Como, por ejemplo: “Planear el crecimiento de la empresa, visualizando por anticipado sus requerimientos, tanto táctica como estratégicamente. Captar los recursos necesarios para la marcha de la empresa. Asignar dichos recursos conforme a los planes y necesidades de la empresa. Promover el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros”. Esto quiere decir que la administración financiera está intrínseca en todas las actividades que realiza la empresa, establecer objetivos de una manera clara determinará el éxito de esta a futuro.

Dentro de la administración financiera está la planificación financiera, que en una empresa es una herramienta importante ya que permite obtener el logro de los objetivos; ya sea esta una empresa grande, mediana o pequeña, debe tener muy en claro a donde quiere llegar y que necesidades quiere satisfacer con su producto. Por tanto, hay que entender que la planificación financiera debe ser utilizada por las entidades para obtener el logro de los objetivos de la mejor manera posible desde sus actividades más básicas. Núñez Álvarez, L. (2016)

Otro tema importante dentro de la administración financiera, son los indicadores de gestión financiera, según el artículo publicado en Scielo (2021), *Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática*”; argumenta que; “Un indicador es concluyente para medir el éxito o cumplimiento de los objetivos trazados en una organización”. Un indicador de gestión financiera va a permitir a la empresa, la ejecución de las metas que se proponen, ya que están expresados de manera cuantitativa, además permite conocer la solvencia, liquidez y endeudamiento lo que hace posible la comparación de resultados con las metas que se propusieron en un inicio.

El análisis financiero dentro de una empresa es importante ya que refleja su estado económico, que se realiza por medio del estudio e interpretación de la información contable de esta. Según Lavallo Burguete, A. C. (2017). “El análisis financiero nos ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes para después poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma. Con este estudio podemos distinguir cuáles fueron las causas del problema, y así poder tomar acciones correctivas”.

También es importante conocer acerca de la contabilidad financiera dentro de las instituciones; esta se encarga de organizar toda la información financiera como son los

ingresos, gastos, activos pasivos y patrimonio. Todo lo que se menciona anteriormente, son herramientas básicas que permiten tener la información financiera de una empresa detallada y organizada; por lo cual genera que la calidad de los servicios que se prestan dentro de ella sea llevada de una manera eficaz y eficiente. Izaguirre Olmedo, J. Carhuancho Mendoza, I. y Silva Siu, D. (2020).

La administración financiera dentro de las empresas es uno de los pilares fundamentales de la sostenibilidad de estas, más aún en las que brindan servicios de salud ya que el adecuado manejo de los recursos económicos determinará la calidad de atención a los clientes, que en salud son los pacientes. Dentro de la administración financiera existen herramientas que permiten conocer la posición financiera en la que se encuentra una institución, como por ejemplo el análisis financiero que nos ayuda a comprender el funcionamiento del negocio y a maximizar la rentabilidad a partir de la actuación sobre los recursos existentes. Núñez Álvarez, L. (2016)

Al hablar sobre administración financiera dentro de las instituciones de salud, es conocer como ésta aporta herramientas fundamentales para el crecimiento del negocio en función de la calidad de los servicios brindados; el aplicar las finanzas dentro de una institución de salud permite el logro de los objetivos de solvencia, además de apoyar el proceso de inversión y financiamiento en el área de la salud, en otras palabras la administración financiera traza el rumbo que toman las instituciones a lo largo de toda su vida. Morales Castro, A. y Alcocer Martínez, F. R. (2014)

En cualquier empresa o institución de salud es importante llevar un adecuado control y gestión de los recursos, como se ha mencionado en un inicio, esto permite un desarrollo óptimo de la organización; la administración financiera va a permitir la planeación y toma de decisiones para generar una calidad en el servicio que brinda el establecimiento de salud, puesto que el flujo de efectivo, la contabilidad ordenada e informes detallados, permitirán identificar tanto las ganancias como las pérdidas dentro de este sector.

En la actualidad la administración en salud requiere muchos conocimientos, habilidades, técnicas, que permitan a los directivos establecer acciones para el logro de los objetivos que darán solución a los problemas que enfrenta la institución que está bajo su guía. Según Basan Soto, A. (2015) “Las competencias y habilidades en administración de un sistema de salud son fundamentales para llevarla a un crecimiento y eficiencia permanentes”. La administración financiera en instituciones de salud permitirá aplicar herramientas que

aprueben desarrollar una visión en conjunto del sistema, para optimizar los recursos técnicos, humanos y financieros.

### **1.1.2 Análisis de la situación actual de gestión gerencial**

#### **Estructura Administrativa, Financiera y Operativa**

El Centro de Terapia Física Fisiocentra fue fundado en el año 2012, con el objetivo de brindar una atención personalizada y de calidad, en el área de rehabilitación física a la ciudadanía del norte del país.

**MISIÓN:** Ofrecer servicios de terapia física de calidad y calidez por medio de profesionales capacitados, éticos y humanistas, poniendo a su disposición servicios y equipos de alta eficacia en los tratamientos, logrando mejorar la calidad de vida de los pacientes y sus familias.

**VISIÓN:** Ser un centro de terapia física líder en rehabilitación en el norte del país, con profesionales capacitados, tecnología de punta y una infraestructura con los mejores estándares de calidad al servicio de los pacientes.

#### **VALORES:**

**Excelencia:** En la atención al paciente en su recuperación física.

**Calidez:** Crear un ambiente cómodo para la atención del paciente y su familia.

**Respeto:** Valorar las cualidades de cada paciente.

**Empatía:** Ponerse en el lugar del paciente y su familia.

**Solidaridad:** Ayudar para que el paciente tenga una recuperación integral.

El centro de terapia Física Fisiocentra, no cuenta con un organigrama estructural, debido a que es un consultorio en el cual trabajan dos Fisioterapeutas, de los cuáles el Licenciado Álvaro Vaca es el Gerente Propietario, el cual es encargado de la toma de decisiones tanto gerenciales como administrativas, además de ser operativo dentro del centro de terapia física. A pesar de ser un centro privado está controlado por el Ministerio de Salud Pública, por medio del ACCESS (Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud

y Medicina Prepagada), el cual emite cada año el permiso de funcionamiento, bajo parámetro de evaluación de la calidad de los servicios brindados.

En relación con la capacidad financiera y fuentes de financiamiento son generados por los propios pacientes, debido a que es un centro de terapia privado, estos recursos son administrados por el Licenciado Álvaro Vaca de una manera empírica, ya que no existe ningún sistema contable o profesional que lleve las finanzas de la institución.

En cuanto a la capacidad operativa, el centro de Terapia Física Fisiocentra cuenta con una infraestructura distribuida de la siguiente manera:

- Sala de espera y recepción
- Área de magnetoterapia que cuenta con dos equipos de magnetoterapia, dos camillas, tres mesas de procedimientos, una silla.
- Área de electroestimulación que está dividida en tres cubículos cada uno con una camilla y una silla, dos equipos de electroestimulación, dos equipos de ultrasonido, un equipo de láser terapia, un percutor, un set de terapia con ventosas.
- Consultorio de evaluación con una camilla, un escritorio, dos sillas, una mesa de procedimientos, un negatoscopio, un podoscopio, un equipo de parafinoterapia.
- Gimnasio cuenta con una caminadora eléctrica, una bicicleta estática, sets de mancuernas, juego de pelotas terapéuticas, un step, una cama elástica, un bosú, dos discos de propiocepción, juego de ligas Theraband,
- Área de compresas, dos hydrocollator con sus respectivas compresas calientes, un congelador con sus respectivas compresas frías.
- Área de lavandería con lavadora y secadora.
- Baño

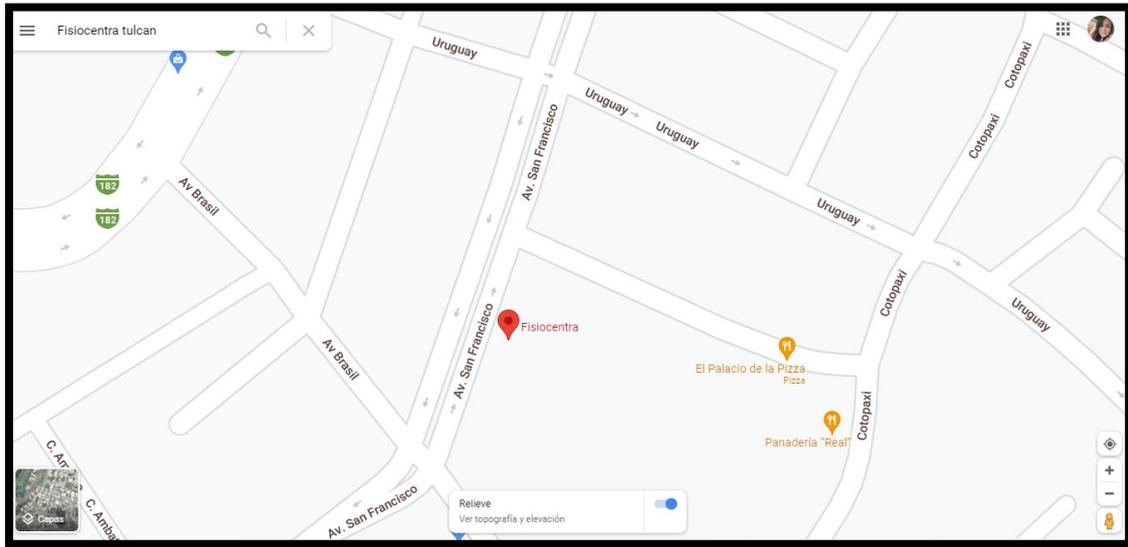
El centro de Terapia Física tiene dos Fisioterapeutas que laboran en la institución, los cuales se encargan de la atención de los pacientes.

- Ft. Álvaro Xavier Vaca Ponce Licenciado en Terapia Física (Director y Fisioterapeuta)
- Ft. Kevin Jordan Villarreal Vaca Licenciado en Terapia Física (Fisioterapeuta operativo)

## Oferta y Demanda de Servicios

### Análisis Geoespacial y Geopolítico

El Centro de Terapia Física Fisiocentra está ubicado en la provincia del Carchi, al norte del cantón Tulcán, parroquia Gonzales Suárez, en la Avenida San Francisco y Uruguay.



**Fuente:** Google Maps 2021

La salud es un derecho que lo garantiza el Estado, de tal manera que está estipulado en el artículo 32 de la Constitución del Ecuador, el cual se refiere al acceso oportuno, permanente, y sin exclusiones a todos los servicios que brinda el sistema nacional de salud, por medio de programas y servicios que promuevan una atención en salud de manera integral y con calidad para toda la población.

El área de Terapia Física es un área complementaria en los servicios de salud ya que su objetivo es la prevención y recuperación de pacientes con problemas osteomusculares, lo cual está en concordancia con lo descrito en los artículos 358, 359 y 360 de la Constitución, que mencionan que el sistema nacional de salud tiene como finalidad la protección y recuperación de la salud individual y colectiva, por medio de instituciones tanto públicas como privadas, como también la complementariedad con las medicinas alternativas.

### **Oferta de servicios**

El Centro de Terapia Fisiocentra al ser una organización privada trabaja en los horarios de lunes a viernes de 8 de la mañana a 12 del medio día y de 2 de la tarde hasta las 7 de la noche y los sábados en horario de 8 de la mañana a 12 del medio día, esto bajo previa cita, brindando servicios personalizados en terapia física, los cuales se detallan a continuación:

Tratamientos en artritis, artrosis, osteoporosis, dolores de columna, hombros, cadera, rodillas, tobillos, dolores articulares y musculares, parálisis facial.

Tratamientos fisioterapéuticos en la recuperación de fracturas, esguinces, lesiones de meniscos, cirugías traumatológicas y ortopédicas.

Terapia traumatológica, Liberación miofascial, Terapia deportiva, Kinesiotape, Cupping, Punción seca, Terapia manual, Drenaje linfático, Corrección postural, Masajes relajantes, Masajes terapéuticos, Masajes y recuperación deportiva.

Dentro de la zona geográfica existe otro centro de terapia física que pertenece a la clínica privada CESMED, ubicada a 200 metros de Fisiocentra, que ofrece servicios de rehabilitación física, que ofrece servicios similares además tiene una cámara hiperbárica y un equipo de ondas de choque.

### **Población atendida**

Al centro de Terapia Física Fisiocentra atiende a personas adultos mayores, adultos jóvenes, adolescentes y niños; al ser un centro privado acuden personas de un nivel socioeconómico medio-alto, que vienen de varias partes de la provincia del Carchi e incluso del sur de Colombia. El centro de terapia en la actualidad atiende un promedio de 15 a 20 pacientes diarios. Se observa que las principales causas de morbilidad son: hombres en su mayor parte son las tendinopatías, en mujeres artrosis de rodillas, en adultos mayores poliartrosis, en adolescentes dolores de columna y en niños contusiones. Esto según los documentos que existen dentro de la institución de salud y los pacientes atendidos dentro del último año.

En el Ecuador según el último censo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) realizado en el año 2010, hay una población total de 17'598.679 habitantes; en el cantón Tulcán provincia del Carchi la población total es de 86.498, la cual está distribuido

según el sexo en 42.584 hombres y 43.914 mujeres, con una edad promedio de 29 años, y una tasa de analfabetismo del 5,5%.

Las mujeres en edad fértil están entre las edades de 15 a 40 años. La tasa de natalidad ha variado por la decisión de los ecuatorianos de tener menor número de hijos, en el 2009 según el registro del INEC hubo 21 nacimientos por cada 1000 habitantes. La principal actividad económica en el cantón Tulcán es el comercio y la agricultura, la mayor parte de la población cuenta con servicios básicos en su hogar. La proyección de la población del cantón realizada en el último censo realizado en 2010 es de 107.912 hasta el año 2025. (Proyecciones y Estudios Demográficos – Sistema Nacional de Información 2021).

### **Demanda de servicios insatisfecha**

Existe un porcentaje en la población que no puede acceder a los servicios que brinda el Centro de Terapia Física Fisiocentra, esto por varias razones una de ellas se refiere a las personas de clase baja, ya que el costo de las terapias representa un valor alto que les imposibilita acceder a los servicios que brinda la institución. En este caso el dueño del centro de terapia brinda un porcentaje de auspicios y descuentos a personas de escasos recursos, por lo general a personas con discapacidad y deportistas que requieren terapia física por un tiempo prolongado.

Además, existen también desconocimiento de la ciudadanía de Tulcán sobre la existencia del centro de terapia física y su ubicación, a pesar de ya llevar varios años en el mercado de la salud, sin embargo, la institución cuenta con un plan de marketing en radio, televisión, y redes sociales para llegar a más personas que necesiten de estos servicios.

### **1.1.3 Planteamiento del problema**

El centro de terapia Física Fisiocentra se ha destacado por ser una institución que brinda calidad y calidez en los servicios de terapia física en la ciudad de Tulcán, sin embargo, para mejorar la atención de sus clientes, es importante que exista un buen manejo de los recursos financieros, ya que por varios años la institución ha sido administrada por su dueño de una forma empírica, por lo que se observa la necesidad de crear un plan de gestión que mejore la administración financiera del mismo.

Al ser una institución pequeña existen varios errores dentro de la administración de los recursos financieros, como, por ejemplo: no existe un registro adecuado de ingresos y egresos, no se realiza un presupuesto para la compra de insumos y materiales necesarios para la atención de los pacientes, no hay recursos destinados para el mantenimiento de equipos, no existe ningún tipo de documento que avale el pago de sueldos del personal que labora en la institución.

Al realizar un análisis con el director de la institución, se observa que el principal problema es la deficiencia en la administración de los recursos financieros, lo cual impide que el centro de terapia física aproveche al máximo estos recursos; el planteamiento de estrategias que ayuden a mejorar la administración financiera evitará que se produzcan pérdidas económicas, puesto que una buena inversión de los recursos ayudará al crecimiento económico y liquidez de la institución.

Una de las causas que ocasionan el problema central es la falta de conocimientos sobre administración financiera por parte de quien administra el centro de terapia; otra causa es la improvisación en el uso de los recursos, puesto que no hay una priorización de las necesidades de la institución además de no existir una persona encargada de llevar una adecuada contabilidad; el no contar con un registro de ingresos, egresos y un presupuesto, causa que se desconozca la disponibilidad de los recursos financieros, los cuales podrían ser invertidos en mejorar el equipamiento del centro de terapia física.

#### **1.1.4 Justificación del planteamiento del problema**

Es importante resolver las deficiencias que existen en la administración financiera dentro del Centro de Terapia Física Fisiocentra, ya que permitirá que la institución sea sustentable y pueda aprovechar al máximo los recursos financieros y económicos, esto garantizará que la institución realice inversiones adecuadas, además de un buen manejo y asignación oportuna de estos, con la finalidad de que pueda crecer tanto a nivel corporativo como profesional, para convertirse en una institución de referencia para otras, y que brinde una cartera amplia de servicios a la ciudadanía de Tulcán.

La deficiencia en la administración de los recursos financieros ocasionará que la institución no pueda cumplir los objetivos que se han planteado, ya que impedirá el crecimiento económico y profesional de la misma, al no contar con un plan estratégico que mejore la administración e inversión de los recursos, se está impidiendo que la

institución se proyecte a futuro y pueda cumplir las metas que se ha propuesto en un inicio, estancándose en el lugar que está en la actualidad impidiéndole crecer económicamente.

Por medio de la creación y aplicación de estrategias financieras, se pretende corregir los errores en la administración de recursos dentro de la institución, puesto que los recursos correctamente asignados agregarán valor en beneficio de la misma, además que la institución pueda crecer financieramente mejorando así la calidad de atención que brinda a los pacientes, y asegurando su posicionamiento dentro del mercado de la rehabilitación física y su competencia.

### **1.1.5 Objetivos General y específicos del plan de gestión**

#### **Objetivo General:**

Elaborar un Plan de Gestión para el mejoramiento de la administración financiera del Centro de Terapia Física Fisiocentra en la ciudad de Tulcán

#### **Objetivos específicos:**

- Diseñar estrategias para mejorar la administración financieras del Centro de Terapia Física Fisiocentra.
- Implementar un plan financiero para el Centro de Terapia Física Fisiocentra.
- Determinar un sistema de control y registro de ingresos y gastos y demás operaciones financieras del Centro de Terapia Física Fisiocentra.

## 1.1.6 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

### 1.1.6.1 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

**Tabla 1.** Matriz de evaluación y Selección de Alternativas

| <b>Universidad de las Américas</b><br><b>Escuela de Negocios</b><br><b>Maestría en Gerencia de Instituciones de Salud</b><br><b>“Plan de gestión gerencial para el mejoramiento de la administración financiera del Centro de Terapia Física Fisiocentra en la ciudad de Tulcán”.</b><br><b>Matriz de evaluación y Selección de Alternativas</b> |  |  |  |   |                               |
|--|--|--|--|---|-------------------------------|
| PROBLEMA   | CAUSAS PRINCIPALES                                       | EFFECTOS                                 | DESAFÍOS   | ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN                                  | UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE |
| Deficiencias en la administración de los recursos financieros  | Falta de conocimientos sobre administración financiera   | Pérdidas económicas                      | La institución no proporciona la información necesaria | Capacitación al personal sobre administración financiera  | Área Financiera               |
|  | Improvisación en el uso de recursos financieros          | Disminución de la estabilidad financiera |  | Contratar los servicios de un profesional en contabilidad | Área Financiera               |
|  | Desconocimientos de los recursos financieros disponibles | Retraso en pago de obligaciones          |  | Implementación de un sistema financiero contable          | Área Financiera               |

**Fuente:** Centro de Terapia Física Fisiocentra

**Elaboración:** Personal del Centro de Terapia Física Fisiocentra

**Fecha:** 10 de febrero del 2022

Luego de realizar un análisis de las posibles alternativas de solución con el director de la institución y su personal, se puede identificar algunas alternativas que ayudarán a

solucionar el problema que se presenta dentro de la institución, las cuales se detallan a continuación:

- Capacitación al personal sobre administración financiera
- Contratar los servicios de un profesional en contabilidad
- Implementación de un sistema financiero contable

Tomando en consideración la primera alternativa, la capacitación sobre temas de administración financiera permitirá que personal adquiera conocimientos necesarios para mejorar la capacidad de administrar los recursos dentro de la institución mejorando así el uso de estos. Debido a que el centro de terapia física se lo ha venido manejando de una manera empírica, se propone otra alternativa la cual es la contratación de un profesional que se encargue de llevar la contabilidad de este, para evitar que se generen pérdidas financieras y se lleve un registro organizado de todos los recursos que ingresan y salen del centro. También se establece otra alternativa la cual es la implementación de un sistema contable, el cual contenga un registro óptimo de los ingresos, egresos y un apartado para generar un presupuesto el cual va a hacer manejado por el personal de la institución y vigilado por su director.

La implementación de un sistema financiero contable es la principal alternativa que se podría implementar para solucionar el problema planteado en el Centro de Terapia Física Fisiocentra. La aplicación de esta alternativa permitirá tener un registro confiable de los recursos financieros disponibles, con el objetivo de evitar desbalances en las finanzas de la institución y permitir que esta pueda acceder a dichos recursos en beneficio de la misma, invirtiéndolos en materiales e insumos que hagan que la atención brindada a los pacientes sea de calidad y calidez, por ende, mejora la rentabilidad y liquidez del establecimiento y su posicionamiento en el mercado de la salud física y rehabilitación dentro de la ciudad de Tulcán.

## **CAPÍTULO II**

### **JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS**

Para la realización del plan de gestión gerencial se procede a aplicar la metodología de investigación cualitativa, la cual se centra en estudiar los fenómenos en su contexto desde la experiencia de lo que percibe el investigador. La información se obtiene de diversas formas por medio de un análisis flexible, que permite evidenciar los comportamientos de los sujetos de estudio y elaborar un análisis subjetivo de los sucesos para posteriormente sistematizarlos. (Troncoso, C. y Amaya, A. 2016)

El enfoque cualitativo no mide variables o realiza análisis estadísticos, lo que pretende es recolectar información importante de situaciones, experiencias o pensamientos de los participantes; para luego analizarla e interpretarla en busca de una solución frente al problema planteado. La recolección de datos se la puede realizar mediante diversos métodos o técnicas como son la observación, entrevista o grupos de enfoque, los cuales son documentos no estandarizados, cualquiera de las técnicas permitirá la obtención de la información necesaria para la investigación. (Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. 2014)

Para estudiar el problema planteado en un inicio, dentro del Centro de Terapia Física Fisiocentra, se procede a seleccionar la herramienta de metodología cualitativa más adecuada que nos permita diagnosticar cual es la situación dentro de la institución, por tal razón se ha escogido la observación como método cualitativo en la presente investigación, ya que nos permitirá realizar un análisis abierto y flexible para la obtención de información.

## **2.1 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD**

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

Al realizar la observación directa en el Centro de Terapia Física Fisiocentra, se puede evidenciar que por ser una institución particular pequeña cuenta con un director el cual es el dueño y el encargado de realizar la gestión gerencial y el manejo de los recursos financieros dentro de esta. Al ser una institución pequeña, no cuenta con lineamientos o una gestión administrativa sobre el uso de los recursos financieros, ya que se lleva un manejo empírico de la gestión gerencial y la administración del capital de trabajo, esto debido a que es una institución pequeña y familiar. También se observa que la gestión gerencial que realiza el director se basa en la experiencia que tienen, esto porque es una institución que se ha manejado de esta manera por varios años, por lo cual se entiende que a pesar de no existir un plan estratégico la parte gerencial se maneja de acuerdo con las necesidades que surgen en el Centro de Terapia Física.

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

Por lo que se puede apreciar mediante la observación, el Centro de Terapia Física cuenta con una gestión de estrategias de marketing digital adecuado, se promocionan los servicios que brinda la institución por medio de redes sociales radio y televisión, con el objetivo de incrementar pacientes para generar mayores ingresos; la administración de recursos financieros destinados a esta área se los maneja de una manera adecuada, por lo que la institución ha contratado una persona que se encarga de crear contenido como imágenes, posts, y videos que son subidos en las plataformas digitales y generan interés en las personas que los observan. El porcentaje de recursos financieros que se destinan a las estrategias de marketing lo ven como una inversión, ya que este contenido llega a la demanda insatisfecha de la población generando que mayor número de personas conozcan el Centro de Terapia Física y acudan por los servicios que brinda.

### **2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

Al igual que en la gestión gerencial, el director es el encargado de la gestión administrativa y de los recursos humanos, este se encarga de la contratación de los profesionales según la necesidad de la institución, al momento cuenta con 3 fisioterapeutas incluido el director, que se encargan de la atención a los pacientes, es importante resaltar que los costes de recursos humanos en cualquier institución son los de mayor cuantía sobre el total de los recursos financieros que poseen; pues en el caso de esta institución se analiza que el pago de los profesionales se lo realiza diariamente de acuerdo a las horas de trabajo, y no existe ningún documento que abale este pago; debido a que los profesionales que trabajan en el Centro de Terapia Física ingresaron hace poco tiempo, el proceso de aseguramiento está en proceso hasta que cumplan con un período de prueba.

### **2.2.4 Gestión Financiera**

Debido a que el plan de gestión está basado en esta área, se ha puesto mayor énfasis en la observación de los procesos de la gestión financiera. Los recursos financieros que la institución obtiene son directamente de los pacientes ya que al ser una institución privada estos pagan por sus servicios; estos recursos son administrados por el director que es el dueño de la institución, sin embargo se observa que no existe un sistema contable que lleve los ingresos, los gastos de estos recursos, se los administra de una manera empírica llevando las cuentas en un cuaderno de anotaciones y destinando los recursos de acuerdo a las necesidades que surjan dentro de la institución, en el caso de necesitar materiales e insumos no existe una cantidad específica ni una fecha destinada para la adquisición de estos, al igual que no existe un presupuesto ni un cronograma para mantenimiento de los equipos. La realidad es que no existen estrategias que mejoren la administración financiera, que hagan que los recursos sean aprovechados de la mejor manera, esto se debe a que por mucho tiempo se viene manejando la institución de esta forma, sin embargo, se observa que ha crecido mucho y que es necesario un plan estratégico de mejora dentro de la administración financiera, ya que el Centro de Terapia Física tiene miras de convertirse en un centro de especialidades posteriormente.

### **2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

La institución cuenta con los recursos necesarios que ayuden a mejorar la administración financiera de esta, tiene recursos humanos colaboradores que están dispuestos a ayudar en la implementación de estrategias que garanticen el adecuado manejo de los recursos financieros, recursos tecnológicos que pueden servir para crear un sistema que lleve la contabilidad y su correcta asignación según las necesidades de la institución y su personal. Como se puede observar existen varias herramientas que podrían ayudar a mejorar la administración de los recursos financieros y permitan que la institución crezca de una manera rápida y efectiva.

### **2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones**

El Centro de Terapia Física no cuenta con ningún sistema informático que lleve un registro de los recursos financieros, el manejo de las finanzas se las realiza de manera empírica en un cuaderno diario de anotaciones, se puede observar que en el consultorio de evaluación existe una laptop que se la podría utilizar para sistematizar el registro de los pacientes y el valor que cancelan por cada sesión de terapia física, de esta manera también se crearía un seguimiento de los mismos, además la laptop serviría para incorporar un sistema financiero que permita llevar de una manera ordenada y detallada los recursos financieros, creando un sistema contable que permita registrar ingresos, egresos, y crear un presupuesto para que la institución funcione de una manera ordenada y así mejorar la administración de este.

### **2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización**

Dentro de los servicios que brinda el Centro de Terapia Física es importante resaltar que la gestión financiera juega un papel fundamental, ya que para dar una atención de calidad la institución debe estar bien equipada y con los materiales e insumos necesarios para satisfacer las necesidades de los pacientes, en general la institución brinda una adecuada atención en los servicios que ofrece, pues al ser una institución privada está bien organizada y los pacientes se sienten cómodos y satisfechos con la atención que reciben por parte del personal que los atiende.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

#### **3.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

##### **3.1.1 Análisis del entorno social**

El análisis del entorno de una empresa es una herramienta importante para obtener un diagnóstico situacional oportuno frente al objetivo que se ha planteado esta; para la implementación del “Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento de la administración financiera del Centro de Terapia Física Fisiocentra en la ciudad de Tulcán”, es importante conocer la situación actual en la cual se encuentra la institución y definir cuan factibles son los objetivos y estrategias propuestas en el plan de gestión, es por esta razón que para realizar el diagnóstico y análisis del entorno social se pretende utilizar herramientas gerenciales como el análisis PEST, las 5 Fuerzas de Porter, análisis FODA y la Cadena de Valor; con el propósito de tomar decisiones oportunas que permitan encontrar la solución del problema central en la institución.

##### **Análisis PEST**

El análisis PEST es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza en las empresas para identificar factores externos que pueden interferir en el progreso de crecimiento de una institución, es importante realizar este análisis ya que permite la formulación de estrategias acordes a la situación empresarial y además de identificar los factores externos que pueden influir en la implementación de estas.

Esta herramienta permitirá realizar un análisis descriptivo del contexto del Centro de Terapia Física Fisiocentra, es decir que se hará referencia a todos los elementos externos que influyen en la institución y que son de importancia para la formulación de estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos de esta, los factores que se analizarán a continuación con esta herramienta gerencial, son los político/legales, económicos, socioculturales y tecnológicos, los cuales han sido determinados por el análisis PEST que hace referencia a sus iniciales.

### **Factores Políticos/ Legales**

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador por medio de la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACCESS) determinó que los centros que brindan servicios de salud, en este caso el centro de terapia física, deben cumplir con ciertos requisitos para el funcionamiento de sus negocios ya sean personas naturales o jurídicas. Tales como: Obtención del Registro único de Contribuyentes (RUC) y pago de obligaciones tributarias, permiso de funcionamiento del MSP, título profesional registrado en la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENECYT) de los profesionales que trabajan en la institución de salud, cédula de ciudadanía y certificado de votación del propietario, Patente municipal.

### **Factores Económicos**

En el Ecuador existen varios factores que afectan su economía: Producto Interno Bruto (PIB), Inflación y PIB per-cápita.

El PIB expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final en un país, normalmente en un período de un año. El PIB es la manera en que medimos y comparamos cuán bien o mal se desempeñan los países. (Coyle, D. 2017). De acuerdo con la información del Banco Mundial y la ONU prevén una mejora de la economía del país de 3,1% este año. En cambio, la Cepal sostiene que Ecuador tendrá un crecimiento de 2,6% en 2022. Eso tras la caída de 7,8% en 2020, por el golpe de la pandemia de Covid-19, y la recuperación de 4,1% estimada para 2021, según el Banco Central.

La inflación se define como un incremento generalizado de los precios de los bienes y de los servicios a lo largo de un periodo de tiempo prolongado. (Arrieta, E. 2016)

La inflación anual en Ecuador cerró en 1,94% en diciembre de 2021. Las ciudades en las que más se elevó el Índice de Precios al Consumidor (IPC) son Santo Domingo, Cuenca y Manta, según el INEC.

El PIB per-cápita mide la relación que existe entre el Producto Interno Bruto (PIB) y la población de un país. Este indicador económico muestra el nivel de riqueza o bienestar de un país en un momento determinado, esto corresponde a los ingresos de cada uno de los habitantes en el país.

### **Factores Socioculturales**

El Centro de Terapia Física Fisiocentra se encuentra ubicado en la ciudad de Tulcán por lo cual existen características y costumbres marcadas que son propias de la población, que influyen en el trato a los pacientes que acuden a la institución; por esta razón el centro de terapia física pretende cubrir las necesidades de los pacientes garantizando que se realice un tratamiento adecuado para cada uno de ellos y de esta manera garantizar la fidelización de los mismos, permitiendo así la sostenibilidad financiera de la institución.

### **Factores Tecnológicos**

La tecnología se ha vuelto un complemento en el área de la salud, ya que la implementación de nuevas tecnologías e innovación permite que una empresa mejore sus servicios en base a ellas, y así mejora su oportunidad en el mercado. El centro de terapia cuenta con equipos necesarios para la atención de los pacientes, ya que en la actualidad la tecnología permite garantizar una mejor recuperación de los pacientes, optimizando el tiempo y de esta manera mejorando el uso de los recursos, sin embargo, hay que tomar en cuenta que conforme la tecnología avanza también el personal debe estar capacitado para el uso de estos recursos tecnológicos.

## **3.1.2 Análisis de la industria de servicios de salud**

### **Las 5 fuerzas de Porter**

Las 5 fuerza de Porter son un modelo que permite analizar desde un enfoque competitivo otras empresas de la misma rama, que determinan la posición de una empresa en el mercado, en este caso en el mercado de la salud específicamente en el área de terapia física, el objetivo de esta herramienta es realizar un análisis de la gestión de calidad en relación con otras instituciones que brindan servicios de terapia física y rehabilitación.

Utilizar las 5 fuerzas de Porter es una de las formas más seguras de analizar la competencia ya que ayuda a mejorar los procesos empresariales y garantiza resultados relevantes para la institución, este modelo se basa en el análisis de: los competidores potenciales, los competidores locales, clientes, proveedores y productos sustitutos.

A continuación, se realiza el análisis por medio de las cinco fuerzas de Porter, relacionadas con el Centro de terapia Física con el objetivo de determinar la factibilidad del plan de gestión y la aplicación de estrategias.

### **Competidores potenciales**

Existe actualmente subsidios en salud y convenios con instituciones que hacen que los servicios de terapia física sean gratuitos, dando como consecuencia que la población acuda a estos. Por lo cual existe un porcentaje de los pacientes que dejan de acudir a las terapias, ya que tienen turnos en entidades que brindan el servicio de manera gratuita.

### **Competidores locales**

Al ser una ciudad pequeña existen 8 centros de terapia física que son competidores directos y ofrecen servicios similares, dos de los centros de terapia física poseen equipos como ondas de choque y una cámara hiperbárica, equipos que al ser muy costosos no los tiene Fisiocentra, sin embargo, el Centro de Terapia Física Fisiocentra es uno de los más completos y cuenta con equipos modernos, además de brindar una infraestructura adecuada para los pacientes que acuden a él.

### **Cliente**

Los clientes son los que determinan la calidad de los servicios, y su fidelización depende de la satisfacción que genera la atención brindada; debido a la gran cantidad de centros de terapia física existe mucha competencia, es por esta razón que se debe procurar brindar una atención de calidad enfocada a pacientes que necesitan de los servicios de terapia física y rehabilitación.

Cuando un paciente acude a los servicios de terapia física lo que buscan es profesionales capacitados y con experiencia, que traten de inmediato sus lesiones, además de una infraestructura adecuada, con equipos y materiales de calidad, y un ambiente acogedor en el cual puedan recuperarse de la mejor manera posible.

### **Proveedores**

Al momento de adquirir materiales e insumos necesarios para la atención de los pacientes es preciso determinar la calidad, el precio, y el stock. El centro de terapia física cuenta con varios proveedores, por lo que ninguno es indispensable a la hora de la adquisición de materiales ya que existen varios en el mercado y se analiza que proveedor es más conveniente para la rentabilidad de la institución.

## **Productos sustitutos**

Dentro del mercado competitivo existen productos sustitutos como spas, masajistas, “sobadores”, quiroprácticos, acupunturistas, entre otros, que realizan técnicas no adecuadas, debido a que no son profesionales de la salud y en muchas ocasiones causan más complicaciones en las lesiones.

### **3.1.3 Análisis FODA**

El análisis FODA tiene el fin de evaluar las fortalezas y debilidades, del contexto interno de una organización, así como evaluar la parte externa, las oportunidades y amenazas, para obtener una perspectiva general de la situación de una institución determinada; en este caso del Centro de Terapia Física Fisiocentra.

#### **Factores internos**

##### **Gestión administrativa**

##### **Fortalezas**

F1: Profesionales con principios éticos y con experiencia en el manejo de atención a los pacientes.

F2: El centro de terapia física tiene una cartera de servicios competitiva frente a la competencia.

F3: El personal de fisioterapia realiza capacitación continua para mejorar la calidad de atención que brindan a los usuarios.

F4: Director dispuesto a contribuir con los cambios necesarios para mejorar la administración financiera.

##### **Debilidades**

D1: La organización es dirigida empíricamente.

D2: No existe un reglamento interno dentro de la institución.

D3: El centro de terapia física no cuenta con un plan estratégico administrativo.

D4: No existe un sistema de registro de ingresos y egresos u operaciones financieras.

## **Gestión técnica y tecnológica**

### **Fortalezas**

F1: Infraestructura moderna, el centro de terapia física cuenta con servicios e instalaciones adecuadas para el cumplimiento de las actividades y el bien estar de los pacientes.

F2: Equipos de alta tecnología que generan en los pacientes confianza y seguridad en la efectividad de sus tratamientos

F3: El centro de terapia física cuenta con materiales e insumos de calidad que son certificados para brindar una mejor calidad de atención a los pacientes.

F4: Cuenta con una adecuada estrategia de marketing digital.

F5: Manejo adecuado de la agenda de pacientes.

F6: Existencia de una laptop que puede ser utilizada para implementar un sistema informático contable que lleve los balances de la institución.

### **Debilidades**

D1: La institución no cuenta con un sistema informático que lleve la contabilidad de los recursos financieros.

D2: No existe una base de datos de registro de pacientes con su diagnóstico y tratamiento.

## **Gestión financiera y económica**

### **Fortalezas**

F1: La institución genera ingresos económicos todos los días.

F2: El centro de terapia física cuenta con clientes fijos debido a que ya tiene muchos años en el servicio de la salud física.

### **Debilidades**

D1: Existe una deficiencia en la asignación de los recursos financieros, se los maneja como “dinero de bolsillo”.

D2: No cuentan con un presupuesto para imprevistos, mantenimiento de equipos o emergencias de la institución.

D3: No cuenta con una persona encargada de llevar la contabilidad de la institución.

## **Gestión política y social**

### **Fortalezas**

F1: Brinda una atención personalizada y un trato amable a los pacientes.

F2: Al ser una institución con varios años en el mercado posee fidelización de pacientes.

F3: Precios accesibles para los pacientes.

F4: Cuenta con convenios con varias instituciones de salud.

### **Debilidades**

D1: La institución no posee políticas y un reglamento interno.

D2: Falta de participación en actividades comunitarias.

D3: Existe población que no conoce de los servicios que brinda el centro de terapia física.

## **Factores externos**

### **Macroentorno**

### **Oportunidades**

O1: Ubicación del centro de terapia física estratégica y accesible para la población.

O2: Existe demanda de población potencial para los servicios que oferta el centro de terapia física.

O3: Promesas del actual gobierno para acceder a créditos para inversión en el sector privado.

O4: Alianzas estratégicas con otras instituciones privadas de salud.

### **Amenazas**

A1: Crisis económica por la pandemia COVID-19.

A2: Alto índice de desempleo en el país.

### **Microentorno**

## Oportunidades

O1: El centro de terapia física tiene varios proveedores conocidos y de confianza.

O2: Tiene alianzas estratégicas con aseguradoras de salud, laboratorios, centros radiológicos, y centros traumatológicos.

O3: Fidelización de pacientes.

## Amenazas

A1: La competencia es alta ya que existen muchos centros de rehabilitación dentro de la misma ubicación.

A3: Existen otras instituciones que ofertan los servicios a menor costo.

A2: Baja economía de los pacientes para realizar los tratamientos.

**Tabla 2.** Matriz FODA

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
|--|---|
| F1: Profesionales con principios éticos y con experiencia en el manejo de atención a los pacientes.  | D1: La organización es dirigida empíricamente.  |
| F2: El centro de terapia física tiene una cartera de servicios competitiva frente a la competencia.  | D2: No existe un reglamento interno dentro de la institución.   |
| F3: El personal de fisioterapia realiza capacitación continua para mejorar la calidad de atención que brindan a los usuarios.  | D3: El centro de terapia física no cuenta con un plan estratégico administrativo.                                 |
| F4: Director dispuesto a contribuir con los cambios necesarios para mejorar la administración financiera.  | D4: No existe un sistema de registro de ingresos y egresos u operaciones financieras.                             |
| F5: Infraestructura moderna, el centro de terapia física cuenta con servicios e instalaciones adecuadas para el cumplimiento de las actividades y el bienestar de los pacientes. | D5: La institución no cuenta con un sistema informático que lleve la contabilidad de los recursos financieros.    |
|  | D6: No existe una base de datos de registro de pacientes con su diagnóstico y tratamiento.                        |
|  | D7: Existe una deficiencia en la asignación de los recursos financieros, se los maneja como “dinero de bolsillo”. |

|  |   |
|--|---|
| <p>F6: Existencia de una laptop que puede ser utilizada para implementar un sistema informático contable que lleve los balances de la institución.</p> <p>F7: Equipos de alta tecnología que generan en los pacientes confianza y seguridad en la efectividad de sus tratamientos</p> <p>F8: El centro de terapia física cuenta con materiales e insumos de calidad que son certificados para brindar una mejor calidad de atención a los pacientes.</p> <p>F9: Cuenta con una adecuada estrategia de marketing digital.</p> <p>F10: Manejo adecuado de la agenda de pacientes.</p> <p>F11: La institución genera ingresos económicos todos los días.</p> <p>F12: El centro de terapia física cuenta con clientes fijos debido a que ya tiene muchos años en el servicio de la salud física.</p> | <p>D8: No cuentan con un presupuesto para imprevistos, mantenimiento de equipos o emergencias de la institución.</p> <p>D9: No cuenta con una persona encargada de llevar la contabilidad de la institución.</p> <p>D10: La institución no posee políticas y un reglamento interno.</p> <p>D11: Falta de participación en actividades comunitarias.</p> <p>D12: Existe población que no conoce de los servicios que brinda el centro de terapia física.</p> |
| <p><b>OPORTUNIDADES</b></p>  | <p><b>AMENAZAS</b></p>  |
| <p>O1: Ubicación del centro de terapia física estratégica y accesible para la población.</p> <p>O2: Existe demandad de población potencial para los servicios que oferta el centro de terapia física.</p> <p>O3: Promesas del actual gobierno para acceder a créditos para inversión en el sector privado.</p> <p>O4: Alianzas estratégicas con otras instituciones privadas de salud.</p>   | <p>A1: Crisis económica por la pandemia COVID-19.</p> <p>A2: Alto índice de desempleo en el país.</p> <p>A3: La competencia es alta ya que existen muchos centros de rehabilitación dentro de la misma ubicación.</p> <p>A4: Existen otras instituciones que ofertan los servicios a menor costo.</p> <p>A5: Baja economía de los pacientes para realizar los tratamientos.</p>   |

|   |  |
|---|--|
| O5: El centro de terapia física tiene varios proveedores conocidos y de confianza.  |  |
| O6: Tiene alianzas estratégicas con aseguradoras de salud, laboratorios, centros radiológicos, y centros traumatológicos. |  |
| O7: Fidelización de pacientes.  |  |

**Elaboración:** Propia

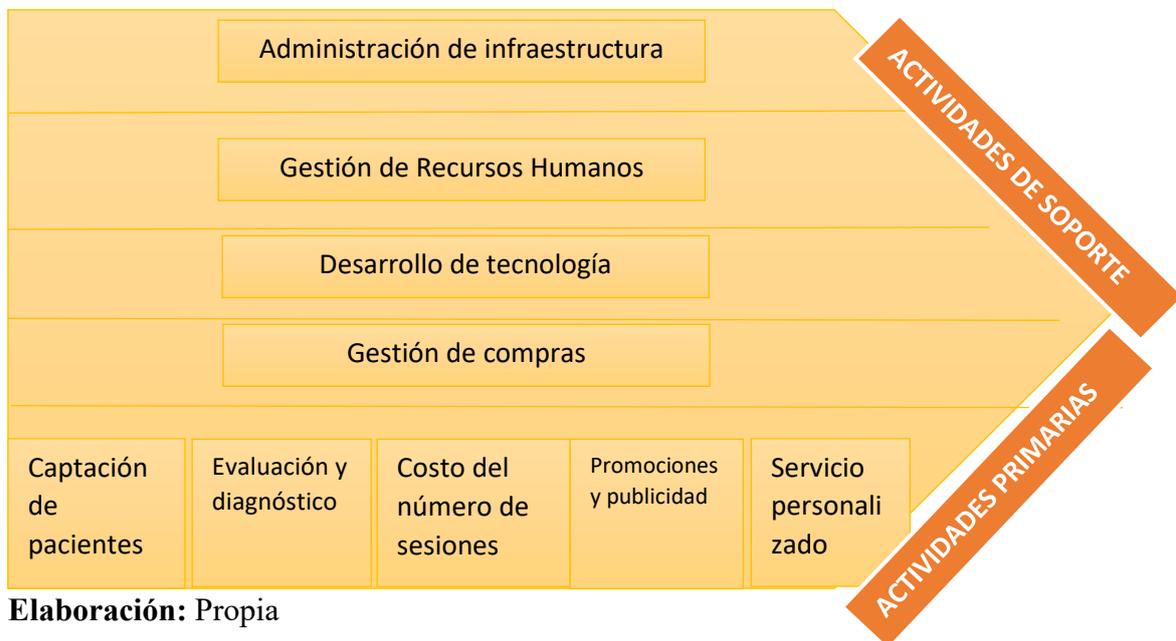
**Fuentes de información:** director del Centro de Terapia Física Fisiocentra

**Fecha:** 11/03/2022

### 3.1.4 Cadena de valor de la organización

La cadena de valor es una herramienta empleada por Michael Porter, la cual permite analizar las actividades internas de una organización y la interrelación entre ellas, además permite determinar las ventajas competitivas y detectar cuales proporcionan valor al cliente.

**Figura 1. Cadena de Valor Centro de Terapia Física Fisiocentra**



**Elaboración:** Propia

### 3.1.5 Planificación estratégica

#### **Misión**

Ofrecer servicios de terapia física de calidad y calidez por medio de profesionales capacitados, éticos y humanistas, poniendo a su disposición servicios y equipos de alta eficacia en los tratamientos, logrando mejorar la calidad de vida de los pacientes y sus familias.

#### **Visión**

Ser un centro de terapia física líder en rehabilitación en el norte del país, con profesionales capacitados, tecnología de punta y una infraestructura con los mejores estándares de calidad al servicio de los pacientes.

#### **Valores**

- ✓ **Excelencia:** En la atención al paciente en su recuperación física.
- ✓ **Calidez:** Crear un ambiente cómodo para la atención del paciente y su familia.
- ✓ **Respeto:** Valorar las cualidades de cada paciente.
- ✓ **Empatía:** Ponerse en el lugar del paciente y su familia.
- ✓ **Solidaridad:** Ayudar para que el paciente tenga una recuperación integral.

#### **Objetivos Institucionales**

- ✓ Ofrecer un servicio de terapia física de calidad a los pacientes que requieren de nuestros servicios para mejorar su salud y por ende su calidad de vida.
- ✓ Garantizar un ambiente acogedor que permita una recuperación física integral del paciente.
- ✓ Brindar un tratamiento oportuno que permita reintegrar a los pacientes a su vida cotidiana.
- ✓ Garantizar la capacitación continua del talento humano.
- ✓ Satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los pacientes.

#### **Principios Éticos**

- ✓ **Profesionalismo:** Somos profesionistas en lo que hacemos, tenemos 10 años de experiencia en el sector la fisioterapia y rehabilitación.
- ✓ **Disciplina:** Estamos comprometidos a culminar con la terapia planificada.
- ✓ **Puntualidad:** Somos puntuales con todas las citas programadas y las intervenciones físicas.
- ✓ **Veracidad:** Brindamos diagnósticos verídicos y claros.

- ✓ **Compromiso:** Estamos comprometidos con la mejora continua de todos nuestros pacientes, nuestro mayor objetivo es su recuperación óptima, en el menor tiempo posible y con los riesgos mínimos.

## **Políticas**

**Política de calidad:** El Centro de Terapia Física Fisiocentra presta servicios enfocados al mejoramiento continuo de sus procesos asistenciales, para lograr satisfacer las expectativas de los usuarios, siendo la calidad de la atención nuestra mayor preocupación, teniendo en cuenta un talento humano competente y la eficiencia de los recursos.

**Política de seguridad del paciente:** Establecer un entorno seguro para la prestación de servicios de terapia física, en el cual el paciente sea tratado como un ser integral identificando peligros, evaluando y valorando los riesgos para establecer una cultura de seguridad dentro de la institución.

**Política de seguridad y salud en el trabajo:** Ofrecer un lugar de trabajo seguro y adecuado que promueva y mantenga el bienestar físico, mental y social del talento humano, reconociendo la importancia de generar espacios laborales seguros para el desarrollo de las actividades diarias dentro de la institución.

**Elaborado por:** Autora, Lic. Álvaro Vaca director de Centro de Terapia Física Fisiocentra.

## **3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

La implementación del Plan de Gestión Gerencial contribuirá a mejorar la administración de los recursos financieros dentro del Centro de Terapia Física Fisiocentra, con el objetivo de mejorar la distribución y utilización de estos dentro de la institución, esto permitirá un crecimiento continuo tanto profesional como institucional y garantizará que el centro de terapia física se proyecte a futuro en la ampliación de los servicios que brinda a sus usuarios. El plan de gestión se implementará en junio del 2022 con una duración de 5 años; esto para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

A continuación, se detalla el plan de gestión para el mejoramiento de la administración financiera del Centro de Terapia Física Fisiocentra, por medio de las actividades a realizarse con sus respectivos indicadores.

### 3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección

#### Actividad 1

Contratación de un profesional contador a medio tiempo que se encargue de realizar la organización de los recursos económicos de la institución, con la finalidad de ayudar al gerente a mejorar la administración financiera de dichos recursos.

**Tabla 3:** Indicador de Gestión Gerencial de la Dirección correspondiente a la actividad 1

| Nombre del indicador                        | Unidad de medida | Formula del indicador   | Medio de verificación    | Meta |
|---|------------------|---|--------------------------|------|
| Contratación de un contador a medio tiempo. | Número           | $\frac{\text{Contratación de contador realizado}}{\text{Contratación de contador planificado}}$ | Contrato del profesional | 1    |

**Elaborado por:** Autor, 2022

#### Actividad 2

Registro de ingresos y gastos del Centro de Terapia Física Fisiocentra, con el propósito de conocer cuál es la realidad financiera dentro de la institución, con la finalidad de distribuir los recursos económicos de una manera correcta según las necesidades de la institución.

**Tabla 4:** Indicador de Gestión Gerencial de la Dirección correspondiente a la actividad 2

| Nombre del indicador          | Unidad de medida | Formula del indicador   | Medio de verificación | Meta |
|-------------------------------|------------------|---|-----------------------|------|
| Registro de ingresos y gastos | Número           | $\frac{\text{Registro de ingresos y gastos realizado}}{\text{Registro de ingresos y gastos planificado}}$ | Documento de Registro | 1    |

**Elaborado por:** Autor, 2022

### Actividad 3

Creación de un sistema de control financiero que sea manejado por el gerente de la institución con el objetivo de mantener un seguimiento de los recursos económicos que circulan dentro de la institución.

**Tabla 5:** Indicador de Gestión Gerencial de la Dirección correspondiente a la actividad 3

| Nombre del indicador          | Unidad de medida | Formula del indicador                  | Medio de verificación      | Meta |
|-------------------------------|------------------|--|----------------------------|------|
| Sistema de control financiero | Número           | <i>Sistema de control implementado</i> | Implementación del sistema | 1    |
|                               |                  | <i>Sistema de control planificado</i>  |                            |      |

**Elaborado por:** Autor, 2022

### Actividad 4

Asignación de funciones y responsabilidades financieras al gerente del centro de terapia física, con el fin de que se involucre en las actividades financieras administrativas y de esta manera mejorar la capacidad de administración de los recursos.

**Tabla 6:** Indicador de Gestión Gerencial de la Dirección correspondiente a la actividad 4

| Nombre del indicador  | Unidad de medida | Formula del indicador  | Medio de verificación        | Meta |
|---|------------------|--|------------------------------|------|
| Responsabilidades financieras asignadas al gerente de Fisiocentra | Porcentaje       | $\frac{\text{Número de responsabilidades asignadas}}{\text{Total de responsabilidades existentes}} \times 100$ | Informe de responsabilidades | 100% |

**Elaborado por:** Autor, 2022

### Actividad 5

Capacitación del gerente de la institución en administración financiera por medio instituciones y cursos online, para garantizar un mejoramiento en la utilización de los recursos financieros de la institución.

**Tabla 7:** Indicador de Gestión Gerencial de la Dirección correspondiente a la actividad 5

| Nombre del indicador                       | Unidad de medida | Formula del indicador  | Medio de verificación                | Meta |
|--|------------------|--|--------------------------------------|------|
| Capacitación del gerente de la institución | Porcentaje       | $\frac{\text{Capacitación realizada}}{\text{Capacitación planificada}} \times 100$ | Informe de capacitaciones realizadas | 100% |

**Elaborado por:** Autor, 2022

### Actividad 6

Creación de una cuenta bancaria a nombre del Centro de Terapia Física Fisiocentra, con la finalidad de evitar que los recursos económicos de los maneje como “dinero de bolsillo”, de esta manera se mantiene un control de los recursos económicos disponibles.

**Tabla 8:** Indicador de Gestión Gerencial de la Dirección correspondiente a la actividad 6

| Nombre del indicador | Unidad de medida | Formula del indicador  | Medio de verificación | Meta |
|----------------------|------------------|--|-----------------------|------|
| Cuenta bancaria      | Número           | $\frac{\text{Cuenta bancaria creada}}{\text{Cuenta bancaria planificada}}$ | Número de cuenta      | 1    |

**Elaborado por:** Autor, 2022

## 3.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

### Actividad 1

Capacitación del personal del centro de terapia física para que se involucre en los procesos administrativos-financieros con el objetivo de fortalecer las responsabilidades y funciones que tiene cada uno dentro de la institución.

**Tabla 9:** Indicador de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos correspondiente a la actividad 1

| Nombre del indicador | Unidad de medida | Formula del indicador | Medio de verificación | Meta |
|----------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|------|
|----------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|------|

|   |            |   |                                    |      |
|---|------------|---|------------------------------------|------|
| Capacitación del personal en procesos administrativos financieros | Porcentaje | $\frac{\text{Número de profesionales capacitados}}{\text{Total, de profesionales planificados}} \times 100$ | Lista de profesionales capacitados | 100% |
|---|------------|---|------------------------------------|------|

**Elaborado por:** Autor, 2022

## Actividad 2

Evaluación y actualización periódica del personal de fisioterapia en conocimientos de administración financiera, que les permita crecer profesionalmente y mejorar la capacidad de atención a los clientes que acuden al centro de terapia física.

**Tabla 10:** Indicador de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos correspondiente a la actividad 2

| Nombre del indicador                                    | Unidad de medida | Formula del indicador   | Medio de verificación            | Meta |
|---|------------------|---|----------------------------------|------|
| Evaluación y actualización del personal de fisioterapia | Porcentaje       | $\frac{\text{Número de profesionales capacitados}}{\text{Total, de profesionales planificados}} \times 100$ | Lista de profesionales evaluados | 100% |

**Elaborado por:** Autor, 2022

### 3.2.3 Gestión Financiera

#### Actividad 1

Implementar un sistema de facturación electrónica que permita que los pacientes reciban sus facturas en su correo electrónico, de esta manera se pretende mejorar el manejo de la información financiera del centro de terapia física, ayudando a la institución a mantener en regla sus obligaciones tributarias.

**Tabla 11:** Indicador de Gestión Financiera correspondiente a la actividad 1

| <b>Nombre del indicador</b>        | <b>Unidad de medida</b> | <b>Formula del indicador</b>   | <b>Medio de verificación</b>                   | <b>Meta</b> |
|------------------------------------|-------------------------|--|--|-------------|
| Sistema de facturación electrónica | Número                  | $\frac{\text{Sistema de facturación implementado}}{\text{Sistema de facturación planificado}}$ | Sistema de facturación electrónico incorporado | 1           |

**Elaborado por:** Autor, 2022

### Actividad 2

Realización de un balance económico de ingresos y egresos mensualmente con el objetivo de dar un mejor manejo a las finanzas de la institución y un adecuado conocimiento de los recursos disponible para inversión dentro de la misma.

**Tabla 12:** Indicador de Gestión Financiera correspondiente a la actividad 2

| <b>Nombre del indicador</b>             | <b>Unidad de medida</b> | <b>Formula del indicador</b>  | <b>Medio de verificación</b>            | <b>Meta</b> |
|---|-------------------------|---|---|-------------|
| Balance económico de ingresos y egresos | Número                  | $\frac{\text{Balance económico realizado}}{\text{Balance económico planificado}}$ | Documento del balance económico mensual | 1           |

**Elaborado por:** Autor, 2022

### Actividad 3

Monitorización de la utilización de los recursos financieros dentro del centro de terapia física, para garantizar el uso adecuado de los recursos y evitar desviaciones financieras que pongan en riesgo la liquidez de la institución.

**Tabla 13:** Indicador de Gestión Financiera correspondiente a la actividad 3

| <b>Nombre del indicador</b>       | <b>Unidad de medida</b> | <b>Formula del indicador</b>  | <b>Medio de verificación</b>      | <b>Meta</b> |
|-----------------------------------|-------------------------|---|-----------------------------------|-------------|
| Monitoreo de recursos financieros | Número                  | $\frac{\textit{Monitoreo realizado}}{\textit{Monitoreo planificado}}$ | Documento del monitoreo realizado | 1           |

**Elaborado por:** Autor, 2022

#### **Actividad 4**

Adquisición de un sistema informático contable para manejo de la información financiera del centro de terapia física que permita un registro confiable de los recursos financieros con el fin de mejorar la asignación de estos dentro de la institución.

**Tabla 14:** Indicador de Gestión Financiera correspondiente a la actividad 4

| <b>Nombre del indicador</b>                          | <b>Unidad de medida</b> | <b>Formula del indicador</b>  | <b>Medio de verificación</b>        | <b>Meta</b> |
|--|-------------------------|---|-------------------------------------|-------------|
| Sistema informático contable para manejo de finanzas | Número                  | $\frac{\textit{Sistema informático adquirido}}{\textit{Sistema informático planificado}}$ | Informe económico de la institución | 1           |

**Elaborado por:** Autor, 2022

#### **Actividad 5**

Realizar un análisis de costos de los servicios que se ofrecen en el centro de terapia física, con la finalidad de comprobar y optimizar los recursos financieros que se invierten en la prestación de los servicios de terapia física.

**Tabla 15:** Indicador de Gestión Financiera correspondiente a la actividad 5

| Nombre del indicador                       | Unidad de medida | Formula del indicador  | Medio de verificación         | Meta |
|--|------------------|--|-------------------------------|------|
| Análisis de costos por servicios brindados | Número           | $\frac{\text{Costos analizados}}{\text{Costos del establecimiento}}$ | Informe de análisis de costos | 1    |

**Elaborado por:** Autor, 2022

### Actividad 6

Elaboración de un presupuesto anual para la ejecución del plan de gestión, que se realiza con el objetivo de optimizar el uso de los recursos y mejorar la administración financiera de la institución.

**Tabla 16:** Indicador de Gestión Financiera correspondiente a la actividad 6

| Nombre del indicador | Unidad de medida | Formula del indicador   | Medio de verificación    | Meta |
|----------------------|------------------|---|--------------------------|------|
| Presupuesto anual    | Número           | $\frac{\text{Presupuesto realizado}}{\text{Presupuesto planificado}}$ | Documento de presupuesto | 1    |

**Elaborado por:** Autor, 2022

A continuación, se detalla el presupuesto que se requiere para la implementación del plan de gestión gerencial.

**Tabla 17:** Presupuesto para el Plan de Gestión Gerencial

| Detalle (Material)                 | Cantidad | Valor Unitario  | Valor Total            |
|------------------------------------|----------|---|------------------------|
| Mantenimiento de equipos           | 10       | 100,00 USD por cada equipo (Anual)                              | 1.000,00 USD (Anuales) |
| Sistema de facturación electrónica | 1        | 154,56 USD por contratación de sistema de facturación (Anuales) | 154,56 USD (Anuales)   |

| <b>Detalle (Material)</b>                               | <b>Cantidad</b> | <b>Valor Unitario</b>  | <b>Valor Total</b>   |
|---|-----------------|------------------------|----------------------|
| Contratación de un profesional contador de medio tiempo | 1               | 250,00 USD (mensuales) | 3.000 USD (Anuales)  |
| Sistema informático contable para manejo de finanzas    | 1               | 68,00 USD (mensuales)  | 816,00 USD (Anuales) |
| <b>VALOR TOTAL</b>                                      |                 |                        | <b>4.970,56 USD</b>  |

**Elaboración:** Autor, 2022

### 3.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

#### Actividad 1

Análisis de la capacidad instalada del centro de terapia física, con la finalidad de mejorar la distribución de los recursos financieros sobre la capacidad de atención potencial de acuerdo con los recursos humanos, tecnológicos y la infraestructura de la institución.

**Tabla 18:** Indicador de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística correspondiente a la actividad 1

| <b>Nombre del indicador</b>        | <b>Unidad de medida</b> | <b>Formula del indicador</b>  | <b>Medio de verificación</b> | <b>Meta</b> |
|------------------------------------|-------------------------|---|------------------------------|-------------|
| Análisis de la capacidad instalada | Porcentaje              | $\frac{\text{Capacidad instalada funcionando}}{\text{Capacidad resolutiva establecida para el establecimiento}} \times 100$ | Documento de análisis        | 100%        |

**Elaborado por:** Autor, 2022

#### Actividad 2

Determinación de la capacidad de pacientes atendidos por hora, con la finalidad de realizar una proyección sobre el número máximo de pacientes que puede atender cada fisioterapeuta, de esta manera conocer la cantidad de ingresos económicos generados durante el día.

**Tabla 19:** Indicador de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística correspondiente a la actividad 2

| Nombre del indicador                   | Unidad de medida | Formula del indicador  | Medio de verificación                   | Meta                             |
|--|------------------|--|---|----------------------------------|
| Número de pacientes atendidos por hora | Número           | $\frac{\text{Total, de pacientes atendidos}}{\text{Número de horas de trabajo}}$ | Número de pacientes que acuden por hora | No menos de 20 pacientes diarios |

**Elaborado por:** Autor, 2022

### Actividad 3

Registro de materiales e insumos, con el fin de mantener un adecuado control y utilización de estos, además de mantener un stock necesario para evitar desabastecimiento y tener información real de la cantidad de insumos y materiales que se debe adquirir.

**Tabla 20:** Indicador de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística correspondiente a la actividad 3

| Nombre del indicador             | Unidad de medida | Formula del indicador  | Medio de verificación  | Meta |
|----------------------------------|------------------|--|------------------------|------|
| Registro de materiales e insumos | Porcentaje       | $\frac{\text{Materiales e insumos registrados}}{\text{Total, de materiales e insumos comprados}} \times 100$ | Informe de adquisición | 100% |

**Elaborado por:** Autor, 2022

### Actividad 4

Asignación de responsabilidades en la logística del centro de terapia física que permita que el personal realice todas las actividades referentes a mejorar la administración financiera como el cobro de las sesiones de terapia física, el registro de los pacientes en los sistemas informáticos, con el fin de garantizar eficiencia y eficacia en manejo del centro de terapia por parte del personal.

**Tabla 21:** Indicador de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística correspondiente a la actividad 4

| <b>Nombre del indicador</b>   | <b>Unidad de medida</b> | <b>Formula del indicador</b>  | <b>Medio de verificación</b>                         | <b>Meta</b> |
|---|-------------------------|---|--|-------------|
| Asignación de responsabilidades en logística al personal del centro de terapia física | Porcentaje              | $\frac{\text{Responsabilidades logísticas asignadas}}{\text{Responsabilidades logísticas planificadas}} \times 100$ | Evaluación del cumplimiento de las responsabilidades | 100%        |

**Elaborado por:** Autor, 2022

### 3.2.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

#### Actividad 1

Implementación del sistema informático contable, que permita el registro de los ingresos, egresos, balances contables de la misma, con la finalidad de garantizar un adecuado manejo de las finanzas y la utilización de los recursos dentro de la institución.

**Tabla 22:** Indicador de Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones correspondiente a la actividad 1

| <b>Nombre del indicador</b>                    | <b>Unidad de medida</b> | <b>Formula del indicador</b>   | <b>Medio de verificación</b>    | <b>Meta</b> |
|--|-------------------------|--|---------------------------------|-------------|
| Implementación de sistema informático contable | Número                  | $\frac{\text{Sistema informático implementado}}{\text{Sistema informático planificado}}$ | Validez del sistema informático | 1           |

**Elaborado por:** Autor, 2022

#### Actividad 2

Realización de una base de datos para el registro de pacientes, diagnóstico, tratamiento, número de sesiones y valor de la consulta; con la finalidad de tener un registro informático de ingresos económicos diarios en el centro de terapia física.

**Tabla 23:** Indicador de Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones correspondiente a la actividad 2

| <b>Nombre del indicador</b>              | <b>Unidad de medida</b> | <b>Formula del indicador</b>   | <b>Medio de verificación</b> | <b>Meta</b> |
|--|-------------------------|--|------------------------------|-------------|
| Base de datos para registro de pacientes | Número                  | $\frac{\text{Base de datos implementada}}{\text{Base de datos planificada}}$ | Base de datos implementada   | 1           |

**Elaborado por:** Autor, 2022

### Actividad 3

Evaluación de las estrategias de marketing digital por medio de una encuesta a los pacientes que acuden al centro de terapia física, con el fin de determinar si los recursos financieros destinados a esta área están siendo invertidos adecuadamente, o se necesita reestructurar las estrategias o la contratación de otra persona que se encargue de los contenidos digitales.

**Tabla 24:** Indicador de Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones correspondiente a la actividad 3

| <b>Nombre del indicador</b>   | <b>Unidad de medida</b> | <b>Formula del indicador</b>  | <b>Medio de verificación</b> | <b>Meta</b>           |
|---|-------------------------|---|------------------------------|-----------------------|
| Encuesta a pacientes sobre el marketing digital del centro de terapia | Número                  | $\frac{\text{Número de encuestas realizadas}}{\text{Número de encuestas planificadas}}$ | Informe                      | Mayor de 50 pacientes |

**Elaborado por:** Autor, 2022

### 3.2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

#### Actividad 1

Elaboración de un presupuesto anual para el mantenimiento de equipos con la finalidad de invertir de una manera adecuada los recursos financieros destinados para esta actividad.

**Tabla 25:** Indicador de Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización correspondiente a la actividad 1

| <b>Nombre del indicador</b>               | <b>Unidad de medida</b> | <b>Formula del indicador</b>   | <b>Medio de verificación</b> | <b>Meta</b> |
|---|-------------------------|--|------------------------------|-------------|
| Presupuesto para mantenimiento de equipos | Número                  | $\frac{\text{presupuesto elaborado para mantenimiento preventivo y correctivo}}{\text{presupuesto planificado}}$ | Documento de presupuesto     | 1           |

**Elaborado por:** Autor, 2022

## Actividad 2

Elaboración de un presupuesto mensual para la adquisición de materiales e insumos necesarios para la atención de pacientes en el Centro de Terapia Física Fisiocentra, con el objetivo de evitar gastos infructuosos y mantener equipada la institución.

**Tabla 26:** Indicador de Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización correspondiente a la actividad 2

| <b>Nombre del indicador</b>           | <b>Unidad de medida</b> | <b>Formula del indicador</b>  | <b>Medio de verificación</b>                               | <b>Meta</b> |
|---------------------------------------|-------------------------|---|--|-------------|
| Presupuesto para materiales e insumos | Número                  | $\frac{\text{Presupuesto elaborado}}{\text{Presupuesto planificado}}$ | Documento con Tabla de presupuesto de materiales e insumos | 1           |

**Elaborado por:** Autor, 2022

# **CAPITULO IV**

## **EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL**

### **4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial**

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de este plan de gestión gerencial que podrían impedir total o parcialmente la implementación de este, se describen a continuación.

Al momento el Centro de Terapia Física no cuenta con los recursos económicos necesarios para la contratación de un contador a tiempo completo, por lo cual la alternativa es un contrato a medio tiempo, de esta manera se puede llevar una adecuada contabilidad de la institución.

Otro de los limitantes al ser una institución pequeña cuenta con poco personal que no tiene conocimientos y se debe realizar capacitaciones continuas sobre administración financiera, esto implica mayor tiempo destinado a capacitación y por ende una inversión económica para esta actividad.

### **4.2 Conclusiones y Recomendaciones**

#### **Conclusiones**

La implementación del plan de gestión gerencial es de mucha importancia ya que contribuye a mejorar la administración de los recursos financieros en el Centro de Terapia Física Fisiocentra, por medio de un adecuado control y asignación de recursos en los servicios que brinda esta institución.

Mediante el plan de gestión gerencial permite que la institución funcione de una manera adecuada y organizada, ya que la administración financiera es un pilar fundamental en cualquier empresa.

Al implementar el plan de gestión gerencial se podrán apreciar varios beneficios tanto para el centro de terapia física como para los usuarios, esto debido a que una buena administración financiera permite que la institución garantice calidad en la prestación de los servicios generando satisfacción en sus pacientes.

El plan de gestión gerencial para el Centro de Terapia Física Fisiocentra, permitirá una adecuada asignación de los recursos financieros necesarios para garantizar el crecimiento de la institución, ya que al tener un plan la institución podrá proyectarse posteriormente a la creación de un centro de especialidades que genere mayores ingresos.

### **Recomendaciones**

- Contratar un contador a medio tiempo que se encargue de los balances financieros de la institución, de esta manera se puede conocer la realidad financiera que permitirá al gerente la adecuada distribución de los recursos en beneficio de la institución.
- Generar un compromiso en el cumplimiento de las estrategias, por parte de los profesionales que laboran en la institución, de esta manera contribuirán a mejorar la administración de los recursos, siguiendo lo establecido en el plan de gestión gerencial.
- Las capacitaciones al personal pueden gestionarse por medio de instituciones como universidades, que contribuyan a mejorar los conocimientos de los profesionales del centro de terapia física, e inclusive realizar capacitaciones online gratuitas para fortalecer los conocimientos sobre temas relacionados a la administración financiera.

## GLOSARIO

**Finanzas:** es una rama de la economía y la administración de empresas que estudia el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan.

**Capacidad de pago:** Es la cantidad máxima de los ingresos totales que una persona puede destinar al cumplimiento de sus deudas.

**Crédito:** Es la obtención de un valor determinado y que va a ser utilizado para algo específico y que el deudor debe pagar en los tiempos acordados con el acreedor, y bajo una tasa de interés regulada por la junta bancaria, los créditos siempre van a estar respaldados de garantías.

**Gastos:** Dinero que sale para cubrir necesidades indispensables de la persona, familia o negocio, el dinero del gasto no retorna.

**Ingreso:** Dinero obtenido gracias al trabajo de una persona, inversión o donación.

**Interés:** El valor monetario que se paga por concepto de la prestación de un dinero denominado capital

**Inversión:** Es la decisión de optar por un servicio financiero para ganar un interés y recuperar el dinero que se invirtió en una actividad concreta.

**Presupuesto:** Organización de ingresos y gastos de dinero de una persona, familia, negocio.

**Rentabilidad:** Capacidad de producir o generar un beneficio o utilidad adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado. Es un beneficio obtenido desde los recursos inicialmente invertidos.

**Seguro:** es una forma de protección ante la posibilidad de que se produzcan situaciones imprevistas.

**Sistema financiero:** Conjunto de operaciones y servicios que se efectúan entre oferentes, demandantes y usuarios del sistema financiero.

## BIBLIOGRAFÍA

- Córdoba Padilla, M. (2016). *Gestión financiera* (2a. ed.). Bogotá, Ecoe Ediciones.
- Fernández Navarrete, J. A. (2018). *Administración financiera*. Bogotá, Ediciones USTA.
- Madroño Cosío, M. E. (2016). *Administración financiera del circulante*. México, D.F, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Núñez Álvarez, L. (2016). *Finanzas 1: contabilidad, planeación y administración financiera*. México, D.F, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Párraga, S. y Pinargote, N. y García, C. y Zamora, J.C. (2021). *Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. Revista Científica Scielo. Vol.8 Toluca de Lerdo mar. 2021 Epub 21-Abr-2021*
- Lavalle Burguete, A. C. (2017). *Análisis financiero*. México, D.F, México: Editorial Digital UNID.
- Izaguirre Olmedo, J. Carhuancho Mendoza, I. y Silva Siu, D. (2020). *Finanzas para no financieros*. Universidad Internacional del Ecuador.
- Núñez Álvarez, L. (2016). *Finanzas 1: contabilidad, planeación y administración financiera*. México, D.F, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/udla/116385?page=75>.
- Morales Castro, A. y Alcocer Martínez, F. R. (2014). *Administración financiera*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/udla/39395?page=8>.
- Basan Soto, A. (2015). *Importancia de la administración en salud. Revista Hospitalaria México Jua. 82(3 y 4): 148-149*
- INEC, I.N. (2010) *Población y Demografía*. Carchi.
- SNI (2021) *Proyecciones y Estudios Demográficos – Sistema Nacional de Información*.
- Troncoso, C. y Amaya, A. (2016) *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. Scielo. Vol. 65 No. 2: 329-32 DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>*

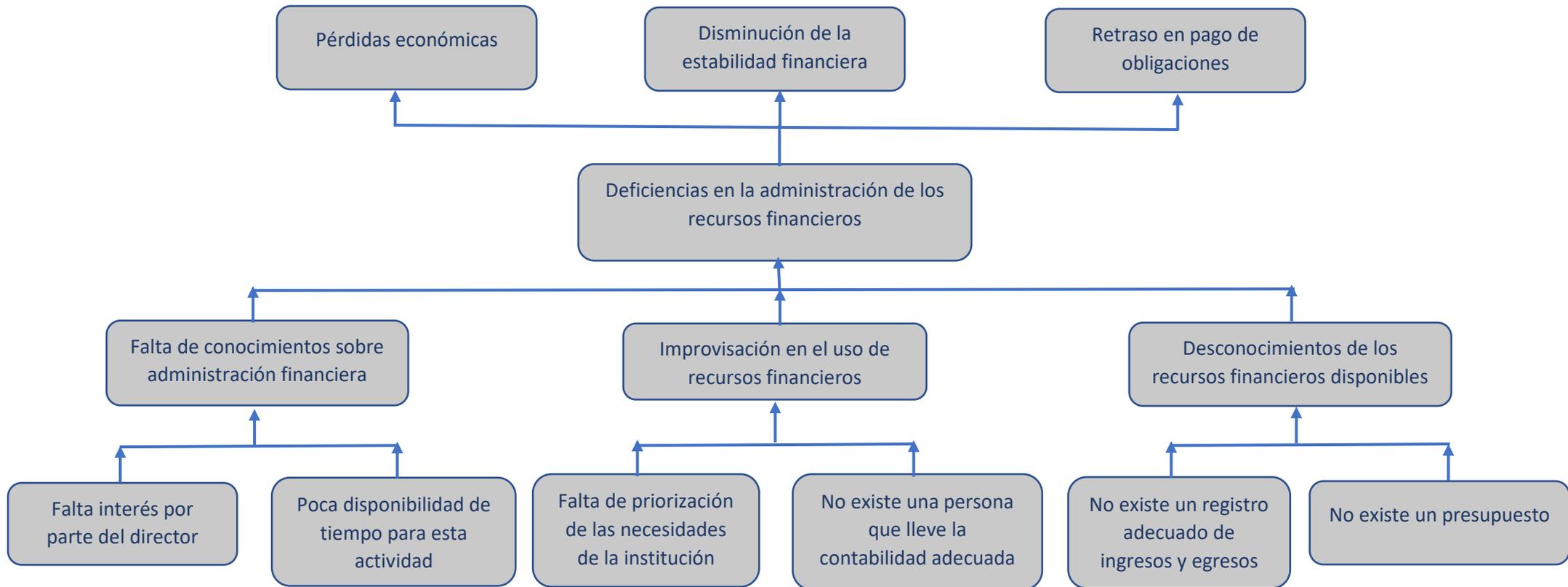
Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014) *Metodología de la investigación Sexta edición*. México D.F McGRAW-HILL Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Coyle, D. (2017). El producto interno bruto: una historia breve pero entrañable. México D.F, FCE - Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/udla/109784?page=17>.

Arrieta, E. (2016). Si el PIB estornuda, la inflación se resfría. Madrid, Spain: Bubok Publishing S.L. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/udla/42437?page=120>.

# ANEXOS

## Anexo 1. Árbol de Problemas



**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo 2****Tabla 1.** Selección de alternativas de solución

| <b>ALTERNATIVAS</b>                                       | <b>CRITERIOS</b>            |                                  |                                 | <b>PUNTAJE</b> |
|---|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------|
|   | <b>FACTIBILIDAD TÉCNICA</b> | <b>FACTIBILIDAD AD ECONÓMICA</b> | <b>FACTIBILIDAD AD POLÍTICA</b> |                |
| Capacitación al personal sobre administración financiera  | 2+1                         | 1+1                              | 2+1                             | 8              |
| Contratar los servicios de un profesional en contabilidad | 2+2                         | 2+2                              | 1+2                             | 11             |
| Implementación de un sistema financiero contable          | 3+3                         | 2+3                              | 3+2                             | 16             |

**Elaboración:** Autor 2022

### **Anexo 3**

#### **Guía de observación**

**Lugar:** Centro de Terapia Física Fisiocentra

**Fecha de inicio:** 02 de marzo de 2021      **Fecha de fin:** 04 de marzo de 2021

**Observador:** Karla Analía Narváez Ortiz

**Esta herramienta permitirá indagar a fondo sobre la utilización de los recursos financieros dentro del Centro de Terapia Física Fisiocentra y analizar cuáles son las causas principales de la deficiencia en la administración financiera, además de encontrar las posibles soluciones para mejorar el problema dentro de la institución.**

La observación se la ejecutó en el lapso de 3 días desde el día miércoles 02 de marzo hasta el día viernes 04 de marzo del presente año, para identificar adecuadamente la situación dentro del área financiera de la institución; como resumen se realizó una inmersión en el ambiente físico observando la infraestructura y el equipamiento, posteriormente se observó de manera general el ambiente laboral, luego las actividades y funciones administrativas dentro de la institución, además del manejo de los recursos financieros dentro del Centro de Terapia Física.

El Centro de Terapia Física Fisiocentra cuenta con una infraestructura y equipamiento adecuado para los servicios que brinda y actividades que realiza, consta con varias áreas que están adecuadas y destinadas al tratamiento de pacientes que requieren terapia física y rehabilitación, cada área cuenta con diferentes equipos de fisioterapia que son manejados por profesionales, cuenta con insumos y materiales necesarios para cada paciente; la infraestructura y el equipamiento se la ha ido adquiriendo conforme ha ido creciendo la institución, esto lo ha realizado su dueño invirtiendo capital propio, por medio de instituciones financieras, dándose a conocer en el área de la terapia física durante varios años.

Cuenta con tres fisioterapeutas de los cuales un profesional es el gerente propietario y realiza actividades tanto administrativas como operativas, los otros dos profesionales se encargan específicamente de la atención de los pacientes que acuden al centro de terapia física; se puede observar que la relación laboral que existe dentro de la institución es muy buena debido a que es pequeño y el número de profesionales es mínimo, sin embargo, las actividades administrativas solo son manejadas por el dueño del establecimiento y no existe ninguna designación de funciones administrativas a los demás profesionales que trabajan ahí.

El área financiera la maneja exclusivamente el director, la fuente principal de los recursos financiero son los pacientes, los cuales pagan el valor de la sesión de fisioterapia, la dinámica de cobro es de la siguiente manera: se registra a los pacientes en un cuaderno, con su diagnóstico, número de sesiones que realiza, la hora de la cita y el valor de la sesión de fisioterapia, no utilizan ningún sistema informático para registrar a los pacientes; al finalizar el día se contabiliza los pacientes atendidos, se realiza la suma total y se verifica con el dinero que hay en caja.

Si existe la necesidad de comprar insumos o materiales para el centro de terapia física, el dueño toma el dinero de caja y realiza la compra de estos, pero no se anota en ningún lugar el valor que pagó por adquirir estos insumos. Cuando se realizan pagos como arrendamiento, cuotas de préstamos, o pagos de servicios básicos; el dinero se lo reúne con días de anticipación y se realizan los pagos, pues no existe un presupuesto mensual donde se detalle las obligaciones financieras de la institución con sus respectivas fechas de pago.

El manejo del marketing se lo realiza una persona contratada por el dueño, por medio de la utilización de medios digitales y redes sociales, que permiten promocionar los servicios que brinda la institución a las personas, todos los días se publican imágenes, post o videos que generen curiosidad en los posibles pacientes, se observa que tienen gran acogida por los pacientes ya que la mayoría de personas que acuden mencionan que se enteraron de los servicios por medio de las redes sociales y el contenido que publican en estas plataformas digitales.

Cuentan con instrumentos tecnológicos como una laptop que la utilizan mayormente para realizar certificados de pacientes, y tramites online de la institución, pero se observa que no tiene ningún sistema informático que registre la información de los pacientes, ni

tampoco una tabla de Excel o algo similar que lleve la contabilidad del establecimiento de salud.

Final mente se observa que los recursos financieros obtenidos de los servicios que brinda la institución son manejados de una manera empírica por el dueño de la institución, ya que no existe un registro adecuado de ingresos y egresos, y tampoco hay un presupuesto dentro del centro de terapia física, razón por la cual se observa la necesidad de implementar estrategias que mejoren la administración financiera dentro de este, para alcanzar una mayor rentabilidad dentro de la institución.