

Quito, 24 de marzo del 2022

**“MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD
PROYECTO DE TITULACIÓN” (Mena, 2013)**

**“PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD”
(Mena, 2013) EN NOVACLÍNICA SANTA CECILIA**

**ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE LA COMPRA DE UNA MÁQUINA DE
DETECCIÓN DE COVID 19 POR PCR**

Diana Michelle Oiedo Torres

Médico Residente

Novaclínica Santa Cecilia

ÍNDICE DE CONTENIDOS

“CAPÍTULO 1.- REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA” (Mena, 2013)..... 2

“ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL” (Mena, 2013)
..... 3

“CAPÍTULO II.- IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA” (Mena, 2013)
..... 8

“CAPÍTULO III.- PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN” (Mena, 2013) 10

“CAPÍTULO IV. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS” (Mena, 2013)
..... 12

“DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD” (Mena, 2013)
..... 12

“CAPÍTULO V. PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO” (Mena, 2013) 16

“PROPUESTA DE SOLUCIÓN FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL” (Mena, 2013) 16

□ “CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES” (Mena, 2013)
..... 27

“BIBLIOGRAFÍA” (Mena, 2013):
..... 27

“RESUMEN EJECUTIVO” (Mena, 2013)

El siguiente plan consiste en un análisis económico de la rentabilidad de la compra de una máquina de detección de PCR para Novaclínica Santa Cecilia.

Para ello, se utilizó el método de investigación descriptivo para averiguar si la inversión monetaria sería recuperada en menos de un año y, si los ingresos podrían aumentar en más de un por ciento en menos de un año.

Es importante mencionar que actualmente Novaclínica oferta este tipo de pruebas en cuarenta y cinco dólares y toma muestras veinte y cuatro horas al día, pero debe enviarlas al Hospital de los Valles para ser procesadas y los resultados toman alrededor de veinte y cuatro a treinta y seis horas. Además, Novaclínica paga por el transporte, materiales y equipo necesarios para la toma de muestras, representando gastos extras por ofrecer la prueba de PCR para COVID 19.

Este año, más de quinientas pruebas PCR han sido tomadas y, si alrededor de doscientas noventa son tomadas el próximo año, la máquina será pagada en su totalidad y existirá un ingreso mayor a nueve mil trescientos dólares. Esto significa que la rentabilidad de la compra de la máquina es adecuada.

“ABSTRACT” (Mena, 2013)

The following Plan is about an economic analysis of how rentable it is for Novaclínica Santa Cecilia to buy a PCR machine to detect COVID 19.

To do so, the descriptive investigation method has been used to find out if the money invested may be returned in less than one year and if the incomes could increase in more than one percent in less than one year.

It is important to mention that nowadays Novaclínica offers this kind of test in forty five dollars and takes the samples twenty-four hours a day, but has to send them to Hospital de los Valles to be processed and the results take about twenty four to thirty six hours. In addition, Novaclínica pays for the transportation, materials and equipment needs to take the samples, having extra outcomes for offering the PCR test for COVID 19.

This year, more than five hundred PCR tests have been taken, if around two hundred and ninety would be taken in the next year, the machine will be completely paid and there will be an income of more than nine thousand and three hundred dollars. This means that the rentability of buying the machine is suitable.

“CAPÍTULO 1.- REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL

PROBLEMA” (Mena, 2013)

“ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL” (Mena, 2013)

“INTRODUCCIÓN” (Mena, 2013)

El presente trabajo comprende un plan de Gestión Gerencial para prestación de Servicios de Salud que determine la Rentabilidad de la compra de una máquina de detección de COVID 19 por medio de PCR para Novaclínica Santa Cecilia.

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud, la prueba de detección de COVID 19 por PCR es más sensible que la prueba de antígeno, pues identifica el ácido nucleico del virus, su material genético, versus el antígeno en la superficie externa del virus. (World Health Organization, 2020)

Dado que nos encontramos en una pandemia mundial por COVID 19, este tema ha cobrado real importancia dado que los sistemas de salud han debido adaptarse a la demanda creciente de pacientes afectados de dicha enfermedad y también en busca de pruebas de detección de la misma.

“ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL” (Mena, 2013)

De acuerdo al documento “Notas a los estados financieros al 31 de diciembre de 2020 y 2019”, NOVACLÍNICA S.A. posee un total de activos financieros corriente de \$3.627.508 a los que si restamos un total de pasivos financieros corriente de \$4.183.390 y no corriente de \$978.196 obtenemos un saldo en contra de \$-1.534.078. Si contrastamos esta información con la del año anterior, podemos ver que en 2019 los activos financieros corrientes fueron de \$2.219.705 y los pasivos financieros corrientes de \$3.879.663 y no corrientes de \$1.179.173. Si los restamos, obtenemos un saldo en contra de \$-2.839.131. En ambos años, los activos se encuentran principalmente representados por “Cuentas por cobrar comerciales netas” y los pasivos, por “Proveedores médicos”. En un desglose más profundo se evidencia que los mayores costos de servicios están representados por “Costo de Medicinas, Insumos y Oxígeno” con \$2.506.911 en 2020 y \$2.335.927 en 2019. Esto quiere decir que, los activos aumentaron en \$1.407.803 o 38.81% y se redujeron los pasivos en \$1.305.053 o 45.97%. Sin embargo, los costos por medicinas, insumos y oxígeno aumentaron en \$170.984 o 7.32%. Esto quiere decir que la Gerencia actual, a pesar de continuar teniendo saldos en contra, logró aumentar en alrededor de

39% los ingresos y disminuir en más o menos 46% los egresos, tomando en cuenta que ha enfrentado una pandemia mundial a la cual ha respondido con 2 acciones: implementación de modalidad de teletrabajo en los casos de personal en cuarentena que pueden realizarlo y “ampliación de la infraestructura hospitalaria para atención de pacientes afectados de COVID 19 con las debidas medidas sanitarias”. (Superintendencia de Compañías, 2021)

“IMAGEN 1.- ACTIVOS Y PASIVOS FINANCIEROS DE NOVA CLINICA S.A DECLARACIÓN 2019 Y 2020” (Superintendencia de Compañías, 2021)

Costo	Al 31 de diciembre del 2020		Al 31 de diciembre del 2019	
	Corriente	No corriente	Corriente	No corriente
Efectivo y equivalentes de efectivo	689.433	-	54.712	-
Activos financieros medidos al costo amortizado				
Cuentas por cobrar comerciales netas	2.880.756	-	2.077.825	-
Cuentas por Cobrar Relacionadas	25.101	-	55.404	-
Gastos Pagados por Anticipado	32.218	-	31.764	-
Total activos financieros	3.627.508	-	2.219.705	-
Pasivos financieros medidos al costo amortizado				
Obligaciones bancarias	449.168	-	522.708	148.823
Proveedores	1.246.137	-	1.099.260	-
Compañías relacionadas y socios	220.013	-	230.254	-
Proveedores médicos	1.310.784	-	1.374.656	-
Otras Cuentas por Pagar	452.930	-	416.007	-
Prestaciones y Beneficios sociales	438.991	680.499	165.638	667.745
Ingresos diferidos	65.367	297.697	71.140	362.605
Total pasivos financieros	4.183.390	978.196	3.879.663	1.179.173

(Superintendencia de Compañías, 2021)

“ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y OPERATIVA” (Mena, 2013)

Desde el punto de vista administrativo, Novaclínica S.A “Santa Cecilia” se define a sí misma como una Gran Empresa, cuya actividad económica es “brindar a la sociedad servicios de salud de calidad en todas las especialidades, tanto clínicas como quirúrgicas, con el apoyo de las

diferentes ayudas diagnósticas. (Buitrón, P., 2019). En la actualidad, el Gerente General de la institución es el Ingeniero Pablo Buitrón. La directiva está conformada por los Doctores: Patricio Bucheli, presidente; Patricio Calderón, director médico; Julio Enríquez, vicepresidente; Elizabeth Zamora, Andrea Vallejo, Byron Salgado, Patricio Buendía, Olando Suárez, Fernando Arízaga, César Carrillo, Hernán González, Ramiro Salazar y Emilio Cattani, vocales. (Novaclínica S A)

Desde el punto de vista Financiero, Novaclínica S A cuenta con un RUC 1791138732001 y su Razón Social es: Novaclínica S A “Santa Cecilia”. Inició sus actividades desde el 09 de julio de 1991, es un contribuyente obligado a llevar contabilidad y funciona como una sociedad con personería jurídica, del sector privado y cuyo código CII Ues Q862001. (Registro Único de contribuyentes). El pago por los servicios de salud ofertados en la clínica puede realizarse en efectivo, con tarjeta de crédito o cheque. Además, cuenta con convenios con distintos seguros de Salud, entre los que se encuentran: “AETNA INTERNACIONAL CORPORATION, ALG METROPOLITANA, ASEGURADORA DEL SUR, ASISKEN, AUCAS, AUDITAM, BEST DOCTOR, BLUE CARD, BM, BUPA, CONFIAMED, CORIS, CRUZ BLANCA, ECUASANTAS, ECUASISTENCIA, EHG-ECUADORIAN HEALTH GROUP, EMPRESA ELECTRICA QUITO, EQUIMIDA, GENERALI COMPAÑIA DE SEGUROS, HUMANA, INDEPENDIENTE DEL VALLE, INMEDICAL, INTEROCEANICA, LATINA SALUD, LATINA SEGUROS, LIBERTY SEGUROS, MALL EL JARDIN, MAPFRE, MAS ECUADOR, MEDEC, NETSERVICES, ORIENTE SEGUROS, PAN-AMERICAN LIFE, PETROECUADOR, PLAN VITAL, PLUS MEDICAL, PREVE MED, PRIVILEGIO QBE SEGUROS, RAÚL COKA BARRIGA, SALUD S. A, SEGUROS CONSTITUCION, SEGUROS EQUINOCCIAL, SEGUROS ROCAFUERTE S A, SEGUROS SUCRE S A, TECNISEGUROS, UDLA, VIDA SANA”. (Novaclínica S A). De acuerdo a la información de la Superintendencia de Compañías, al momento posee un capital de \$ 4,745,272 y cuenta con 196 accionistas. Sus accionistas mayoritarios son Palomeque Quevedo Patricio Efraín con \$ 150,596.0000 y Empresa Pasteurizadora Quito, con \$ 129.753.0000. (Superintendencia de Compañías).

Desde el punto de vista Operativo, “el Director Médico es el Dr. Patricio Calderón y cada departamento cuenta con un Médico Tratante como jefe: de Medicina Interna, Dr. Ernesto Miño; de Diagnóstico Médico, Dra. Myriam Díaz; de Ginecología y Obstetricia, Dra. Verónica Hidalgo; de Servicios Pediátricos, Dr. Guido Ron; de Servicios Quirúrgicos, Dr. Andrés Atamirano; de

Medicina Crítica y Emergencia, Dr. José Miguel Delgado; de Auditoría Médica, Dra. Alexandra González; de Investigación y Docencia, Dr. Germán Salazar; de Servicios Especiales, Dr. Marcelo Villar. Además, el departamento de enfermería tiene como jefa a la Lic. Hedad Castillo”. (Novaclínica S.A)

“OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS” (Mena, 2013)

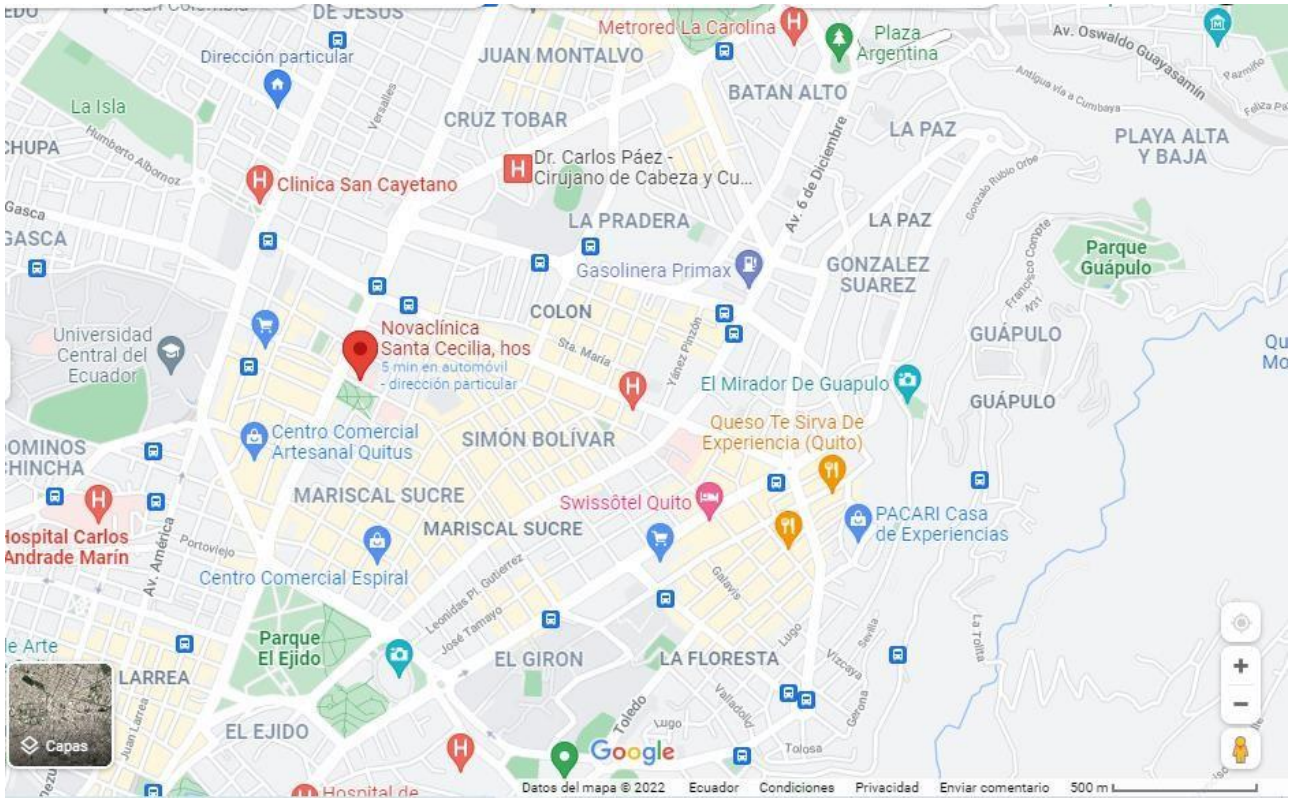
Novaclínica oferta 52 camas de hospitalización distribuidas entre hospitalización clínica, hospitalización quirúrgica, hospital del día, área COVID y terapia intensiva. Además, 9 cunas para hospitalización de neonatos, de las cuales 7 son para cuidados intermedios y 2 para cuidados intensivos. En el área de Emergencia, cuenta con una carpa con 4 camas para atención de casos sospechosos o confirmados de COVID 19, una carpa con capacidad para toma de 3 muestras simultáneas de pruebas de detección de COVID 19 por antígeno o PCR y un área de emergencia litiplá con 2 cubículos generales, 1 para gineco-obstetricia, 1 para pediatría, 1 para paciente crítico y 1 para procedimientos. Además, cuenta con servicios de imagen que dispone de rayos x, ecografía, tomografía y doppler; y de laboratorio 24 horas. Se atienden pacientes de todas las especialidades, para lo cual cuenta con médicos tratantes de llamada para cada una de ellas en hospitalización y de planta en la Torre 2 de consultorios médicos. Adicionalmente, cuenta con 3 quirófanos, 1 sala de partos y 1 sala de endoscopia y 1 cuarto con 2 butacas para administración de quimioterapia. En cuanto a la demanda, diariamente se atienden alrededor de 20 pacientes en el área de Emergencia y la ocupación de camas es alrededor del 70%. También, cuenta con un convenio con el Hotel Hilton Colon, al cual brinda atención a domicilio para sus huéspedes y adicionalmente, cuenta con 2 ambulancias para traslado de pacientes desde y hacia la casa de salud. (Novaclínica S.A)

“ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICOS” (Mena, 2013)

Novaclínica S.A “Santa Cecilia” se encuentra ubicada en la calle Veintimilla E1-71 y Avenida 10 de agosto, en la parroquia de San Juan, en el centro norte de la ciudad de Quito, la capital de Ecuador, provincia de Pichincha. Cuenta con servicio de parqueadero gratuito y controlado con guardia de seguridad las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 365 días del año. (Novaclínica S.A). Además, se encuentra situada a 110 metros o 2 minutos de distancia a pie de la parada Santa Clara del Trole Bus y a 190 metros o 2 minutos a pie de la parada de Bus ubicada

en la calle 9 de octubre y General Ignacio de Veinti milia, lo que coloca a la clínica en una ubicación urbana de fácil acceso por cualquier medio de transporte desde cualquier punto de la ciudad. (Google Maps).

“IMAGEN 2 - UBICACIÓN NOVA CLÍNICA SANTA CECILIA” (Mena, 2013)



(Google Maps, 2022)

Desde el punto de vista político, al ser una entidad privada, Novaclínica Santa Cecilia se encuentra representada legalmente por el Gerente General, el Ingeniero Pablo Buitrón (Buitrón, P., 2019). Además, cuenta con 196 accionistas, los cuales en conjunto toman todas las decisiones concernientes a la administración de la clínica. (Superintendencia de Compañías). Los derechos y obligaciones de los trabajadores se encuentran contemplados en el Reglamento Interno de trabajo presentado en 2019 y debidamente autorizado por el Abogado Donédes Abelardo Erazo Buenaño, Director regional del trabajo y Servicio Público de Quito. Adicionalmente, se rige bajo las leyes de la República del Ecuador. (Buitrón, P., 2019)

“POBLACIÓN ATENDIDA” (Mena, 2013)

Novaclínica Santa Cecilia atiende personas de todas las edades y de ambos sexos, por causas tanto clínicas como quirúrgicas, principalmente de clase media o media-alta y beneficiarios de seguros privados, al ser una clínica privada con convenios con varios seguros. Principalmente se atiende a pacientes domiciliados en la ciudad de Quito, sin embargo, ocasionalmente ingresan pacientes de otras ciudades del país y extranjeros. (Novaclínica S A)

“DEMANDA DE SERVICIOS INSTANTE” (Mena, 2013)

Alrededor de 10 pacientes atendidos por Emergencia solicitan una prueba PCR para COVID 19 diariamente y, en laboratorio por consulta externa, otras 10 más, por lo que a grosso modo 20 personas solicitan PCR para detección de COVID 19 diariamente. Las muestras en efecto son tomadas, sin embargo, muchas se guardan pues son enviadas para procesar en Hospital de los Valles en 2 horarios: 7am y 5pm. Esto hace que la entrega de resultados demore entre 24 a 36 horas, que los ingresos por concepto de la realización de las pruebas que se ofertan en \$45 sean mayoritariamente para el Hospital de los Valles y que muchas muestras no se procesen de inmediato. Por ello, muchos pacientes prefieren realizárselas directamente en dicho hospital o en otros donde el resultado se da en alrededor de 6 horas y las muestras se procesen de inmediato. (Novaclínica S A)

“CAPÍTULO II.- IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA” (Mena, 2013)

“PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA” (Mena, 2013)

¿Es rentable para Novaclínica comprar una máquina de detección de COVID 19 por PCR?

“JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA” (Mena, 2013)

De enero a diciembre de 2021 se realizaron por Consulta externa en Novaclínica 501 pruebas de detección de COVID 19 por PCR. Además, se realizan alrededor de 10 a 20 atenciones diarias por Emergencia, más o menos el 50% corresponden a pacientes sospechosos o confirmados de infección por COVID 19, de los cuales alrededor del 90% además de la atención solicitan pruebas de detección del mismo como antígeno o PCR. El área de Laboratorio Clínico de Novaclínica

Santa Cecilia oferta pruebas PCR para detección de COVID 19, las cuales brindan un resultado en 24 a 36 horas. Las muestras para dicha prueba de detección se toman las 24 horas del día principalmente por emergencia y en laboratorio, sin embargo, son enviadas para su procesamiento en el Hospital de los Valles en 2 horarios, por lo que muchas veces las pruebas son guardadas por varias horas antes de ser enviadas. Por ello, contar con una máquina de detección de COVID 19 por PCR propia de la clínica, aceleraría los resultados a unas pocas horas, alrededor de 6 y permitiría el procesamiento inmediato de las muestras tomadas. (Novaclínica S. A)

“OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS”
(Mena, 2013)

El Objetivo General del presente Plan para la prestación de servicios es:

- Analizar la rentabilidad de la compra de una máquina de detección de COVID 19 para Novaclínica Santa Cecilia

Los objetivos específicos son:

- Aumentar los ingresos de la clínica en al menos 1% a 1 año luego de la compra de la máquina por concepto de pruebas de detección de COVID 19 en laboratorio y emergencia
- Recuperar en menos de 1 año la inversión en la compra de la máquina de detección por PCR de COVID 19
- Brindar a los pacientes los resultados de la prueba de detección de COVID 19 el mismo día de la toma de la muestra
- Obtener una calificación de excelente en las encuestas de satisfacción al cliente que se realicen a los usuarios de las pruebas de detección de COVID 19 en Novaclínica

”OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS” (Mena, 2013)

Una oportunidad de mejora para la prestación de servicios de Novaclínica S. A es la compra de una máquina para detección de COVID 19 por medio de PCR. Una máquina para detección de COVID 19 usada puede encontrarse en el mercado en alrededor de \$13.0000. (Equipnet, 2022). Tomando en cuenta que el costo de cada prueba es \$45 y que se realizan alrededor de 10 pruebas

diarias, la inversión en la compra de la máquina se podría recuperar con 289 pruebas, que este año se cumplió y excedió, pues fue de 501 de enero 2021 a enero 2022. (Novaclínica S.A). Además, el grado de satisfacción de los clientes aumentaría al tener el resultado de la prueba en la cuarta parte del tiempo. Adicionalmente, la calidad de la prueba aumentaría al procesar la muestra inmediatamente y los ingresos serían enteramente para la clínica al no tener que pagar a Hospital de los Valles para su procesamiento ni gastar en el transporte de las mismas hacia dicha casa de salud. Esto representaría ingresos de alrededor de \$9.545 al año para Novaclínica S.A por concepto de realización de prueba PCR para detección de COVID 19 descontado ya el costo de la máquina. Algunas opciones disponibles en el mercado en Equipnet Inc. Son:

- PCR y Termociclador Agilent Technologies G8830A Costo: \$14,000 USD País de origen: USA (Equipnet Inc., 2022)
- PCR y Termociclador Applied Biosystems 7500 Real Time PCR System Costo: \$12,500 USD País de origen: USA (Equipnet Inc., 2022)
- PCR y Termociclador Applied Biosystems 7500 Real Time PCR System En subasta. País de origen: USA (Equipnet Inc., 2022)
- PCR y Termociclador Eppendorf 5341. En subasta. País de origen: USA (Equipnet Inc., 2022)
- PCR y Termociclador Eppendorf 5331. En subasta. País de origen: USA (Equipnet Inc., 2022)

“CAPÍTULO III.- PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN” (Mena, 2013)

“TABLA 2 - MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTUDIADAS” (Mena, 2013)

PROBLEMA	CAUSA	EFFECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
----------	-------	---------	----------	--------------------------	-------------------------------

Poca rentabilidad de prueba PCR	Tercerización de la prueba con el Hospital de los Valles	De mora en la entrega de resultados de 48 horas	máquina de PCR cuesta alrededor de \$13 000	Compra de máquina de detección de COVID19 por PCR propia	finanzas, Gerencia
Poca rentabilidad de prueba PCR	Envío de pruebas PCR 2 veces al día a Hospital de los Valles	muestras se guardan varias horas antes de ser enviadas para su análisis	costo de transporte y uso de la ambulancia para tener más envíos	Programar más horarios de envío de las pruebas	Laboratorio, Gerencia
Poca rentabilidad de prueba PCR	El precio de venta al público de la prueba es \$45	Los gastos de insumos utilizados para la toma de la muestra son cubiertos por Novaclínica	El costo máximo estipulado por la ley es \$45 dólares	Cobrar un costo extra por insumos y envío de la muestra a Hospital de los Valles	Gerencia, laboratorio, finanzas
Poca rentabilidad de prueba PCR	Tercerización de la prueba al Hospital de los Valles	No existe diferencia entre ofertar o no la prueba	Novaclínica no obtiene ingresos extras	Dejar de ofertar la prueba	Gerencia

Poca rentabilidad de prueba PCR	Tom a de las muestras por parte de los residentes de la Emergencia	Falta de personal en Emergencia en horas de alta de manda	Personal de laboratorio toma las muestras de 8 a 12 a m	Ca mbi ar los horarios a los de más alta de manda	Laborat ori o Gerencia
Poca rentabilidad de prueba PCR	Tom a de las muestras por parte de los residentes de la Emergencia	Falta de personal en Emergencia en horas de alta de manda	Personal de laboratorio toma las muestras solamente a pacientes asi ntomáticos	Tom a de muestras a pacientes si ntomáticos por parte de laborat ori o	Laborat ori o Gerencia

Notas: ítems tomados de Guía Capstone

Fuente: Ména A (2013). Guía Metodológica del proyecto (Capstone) UDLA

Elaboración: Michelle Oiedo

Fecha: 10/02/2022

“CAPÍTULO IV. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS” (Ména, 2013)

Mediante la investigación descriptiva mixta, cuantitativa en cuanto al diagnóstico de la Gestión Financiera y cualitativa en cuanto a los diagnósticos de la Gestión Gerencial de la Dirección, Gestión Administrativa y de Recursos Humanos; y Gestión Operativa, de Abastecimiento y Logística, se ejecutará un Plan de Gestión Gerencial para el análisis de la rentabilidad de la compra de una máquina de detección de COVID 19 por PCR para Novaclínica Santa Cecilia

“DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD” (Ména, 2013)

“GESTIÓN FINANCIERA” (Ména, 2013)

Luego de analizar a Novaclínica en cuanto a las principales razones financieras, se puede concluir que es una empresa con buena liquidez, adecuada autonomía financiera, 14% de utilidades netas, 11% de rendimiento sobre la inversión y 19% de rendimiento sobre el capital de los accionistas.

Es decir que es factible la compra de una máquina de detección de COVID 19 por PCR que cuesta alrededor de 13 000 dólares.

• “**RAZONES DE LIQUIDEZ**” (Fred R, D) (Westreicher, G, 2020)

□ “**Razón de solvencia**” (Fred R, D) (Westreicher, G, 2020):

Activos circulantes / Pasivos circulantes = $4.652.951,82 / 4.609.273,71 = 1.01$. Novaclínica puede cubrir con sus activos a corto plazo sus deudas a corto plazo en su totalidad. (Fred R, D) (Superintendencia de compañías y valores, 2020) (Westreicher, G, 2020)

□ “**Razón de la prueba del ácido**” (Fred R, D) (Peiro Ucha, A, 2015):

Activos circulantes menos inventario / Pasivos circulantes = $(4.652.951,82 - 320.792,45) / 4.609.273,71 = 4.332.159,37 / 4.609.273,71 = 0.94$. (Fred R, D) (Peiro Ucha, A, 2015) (Superintendencia de compañías y valores, 2020).

Novaclínica puede cubrir sus deudas a corto plazo en un 94 %

• “**RAZONES DE APALANCAMIENTO O ENDEUDAMIENTO**” (Fred R, D) (Marco Sanjuán, F, 2017)

□ “**Razón del pasivo total al activo total**” (Fred R, D) (Marco Sanjuán, F, 2017):

Pasivo total / Activos totales = $5.875.678,10 / 14.161.606,25 = 0.41$.

Novaclínica tiene una estructura de capital dentro de parámetros adecuados (Fred R, D) (Marco Sanjuán, F, 2017) (Superintendencia de compañías y valores, 2020)

□ “**Razón pasivo-capital**” (Fred R, D) (Ospina, G, 2020) (Sánchez Galán, J,

2020):

Pasivo total / Total del capital contable de los accionistas = $5.875.678,10 / 8.285.929,40 = 0.71$.

Novaclínica tiene buena autonomía financiera (Fred R, D) (Ospina, G, 2020) (Sánchez Galán, J, 2020) (Superintendencia de compañías y valores, 2020)

□ “**Razón pasivo largo plazo-capital**” (Fred R, D) (Ospina, G, 2020)

(Sánchez Galán, J, 2020):

Pasivo a largo plazo / Total del capital contable de los accionistas =

$$1.266.404,39 / 8.285.929,40 = 0,15.$$

Novaclínica se encuentra mayormente financiada por socios (Fred R, D) (Osipina, G, 2020) (Sánchez Gilán, J., 2020) (Superintendencia de compañías y valores, 2020)

- “**RAZONES DE ACTIVIDAD**” (Gerencie.com 2020)

□ “**Rotación de activos fijos**” (Gerencie.com 2020):

$$\text{Ventas} / \text{Activos fijos} = 10.949.129,56 / 9.508.654,43 = 1,15.$$

Los activos fijos rotan 1.15 veces en un año; es decir, cada 317 días. (Gerencie.com 2020) (Superintendencia de compañías y valores, 2020)

□ “**Rotación de activos totales**”

(Gerencie.com 2020):

$$\text{Ventas} / \text{Activos totales} = 10.949.129,56 / 14.161.606,25 = 0,77.$$

Los activos totales rotan cada 474 días. (Gerencie.com 2020) (Superintendencia de compañías y valores, 2020)

- “**RAZONES DE RENTABILIDAD**” (Westreicher, G, 2018)

□ “**Margen neto de utilidades**” (Westreicher, G,

2018):

Utilidad neta / Ventas = 1.584.081,56 / 10.949.129,56 = 14 % de utilidades netas (Westreicher, G, 2018) (Superintendencia de compañías y valores, 2020)

□ “**Rendimiento sobre los activos totales (RSA)**”

(Generamás.com 2022):

Utilidad neta / Activos totales = 1.584.081,56 / 14.161.606,25 = 11 % de rendimiento sobre la inversión (Generamás.com 2022) (Superintendencia de compañías y valores, 2020)

□ “**Rendimiento sobre el capital contable de los accionistas (RSC)**” (Generamás.com 2022):

Utilidad neta / Total del capital contable de los accionistas = 1.584.081,56 / 8.285.929,40 = 19 % de rendimiento del capital de los accionistas (Generamás.com 2022) (Superintendencia de compañías y valores, 2020)

“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS” (Mena, 2013)

La empresa cuenta, en efecto, con personal para la toma de muestras 24 horas. Tenemos 2 residentes de Emergencia y 1 laboratorista en cada turno de 24 horas. Sin embargo, el procesamiento de las pruebas no se da las 24 horas, sino solamente 2 veces al día, que es cuando se envían las muestras al Hospital de los Valles para tal efecto. Sin embargo, de comprarse la máquina de detección de COVID 19 por PCR, podría procesarse las 24 horas.

Otra intervención posible por parte de Recursos Humanos podría ser el cambio del horario de colaboración del personal de Laboratorio de 8 a 12 am para toma de muestras de hisopados nasofaríngeos al horario de 12 am a 4pm que registra mayor demanda.

Adicionalmente, se podría solicitar al personal de laboratorio la toma de las muestras tanto a pacientes sintomáticos como asintomáticos, para evitar al menos durante estas 4 horas que sean los residentes de Emergencia los que deban hacerlo.

Una opción distinta podría ser capacitar al personal de auxiliares de enfermería para la toma de muestras, de tal manera que puedan colaborar las 24 horas en la toma de las mismas, pues sus horarios son también turnos de 24 horas.

Una tercera colaboración de Recursos Humanos podría ser la capacitación del personal de laboratorio en cuanto al uso y mantenimiento de la máquina de detección de COVID 19 por PCR y el adecuado procesamiento de las muestras, de tal manera que se garantice la fiabilidad de los resultados de la misma.

“GESTIÓN OPERATIVA, DE ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA” (Mena, 2013)

En cuanto a logística, la máquina de detección de COVID 19 por PCR tiene espacio en el área de laboratorio de Novaclínica para ser colocada, además requiere de una toma eléctrica de 3 puertos con la que cuenta el laboratorio.

Por otro lado, uno de los proveedores ya conocidos por la clínica, que ha demostrado ser confiable es Ca Médica, quien podría conseguir la máquina y coordinar la logística para su entrega en las instalaciones.

Además, al momento la clínica cuenta con una máquina de PCR para fluidos, por lo que la utilización de la misma y el procesamiento de la muestra son conocidos para el personal, al igual que la toma de muestra, pues esta se realiza a diario para ser enviada posteriormente al Hospital de los Valles donde la procesan y expiden el resultado.

“GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN” (Mena, 2013)

En cuanto a Gerencia, este plan debería ser presentado al Gerente General Ingeniero Pablo Buitrón, a la directiva médica y a los Gerentes de Recursos Humanos, Logística y Finanzas, para su análisis, aprobación y ejecución.

“CAPÍTULO V. PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO” (Mena, 2013)

“PROPUESTA DE SOLUCIÓN FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL” (Mena, 2013)

“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO” (Mena, 2013)

• “ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL” (Mena, 2013)

□ *Económico*

De acuerdo con el Banco Mundial, “el Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador crecerá 3,4 % al concluir 2021, un porcentaje inferior que el promedio regional. Anteriormente la proyección era de 3,5 %” (Angulo, 2021). Esto indica que económicamente la situación no es tan favorable y que probablemente habrá recortes en el gasto público incluyendo en salud y probablemente subirán los impuestos, lo que afectará tanto a empleados privados como públicos, incluyendo a Novaclínica.

Por un lado, dentro del plan de gobierno de Guillermo Lasso se plantea reducir el gasto público, lo cual puede ser contraproducente si se reduce el gasto en Salud (Prinicias, 2020). Por otro lado, el gasto público en salud en Ecuador corresponde a 242 euros por habitante de acuerdo a la medición de gasto público per cápita en sanidad en Ecuador del año 2017, el dato más actual del que se dispone. (Datos macro.com 2020)

□ *Tecnológico*

La clínica cuenta con la tecnología para la toma de muestras de hisopado nasofaríngeo para detección de COVID 19 por PCR, las cuales actualmente se procesan en Hospital de los Valles; y para prueba de antígeno, la cual se procesa en la clínica y cuyo resultado se oferta en 20 minutos por emergencia y en 1 hora por consulta externa. (Novaclínica S.A)

□ *Político-legal*

El vicepresidente electo Dr. Alfredo Borrero al ser médico, puede ser de gran ayuda para enfocar el plan de gobierno hacia el sector salud, con lo cual las empresas de salud ser verían beneficiadas. Dentro del plan de gobierno de Guillermo Lasso, se contempla delegar la administración de los hospitales al sector privado (Principias, 2020), lo cual podría convenir a la clínica en el sentido de que abriría más apertura para hacer convenios con los hospitales públicos o incluso se podría tener a uno de los directivos de la clínica como directivo de un hospital público más grande. También, se plantea afiliación al seguro social de manera voluntaria (Principias, 2020), por lo que muchos de quienes no opten por dicho seguro podrán optar con seguros privados, los cuales tienen convenios gran mayoría con la clínica y de esta manera se beneficiaría.

□ *Demográfico*

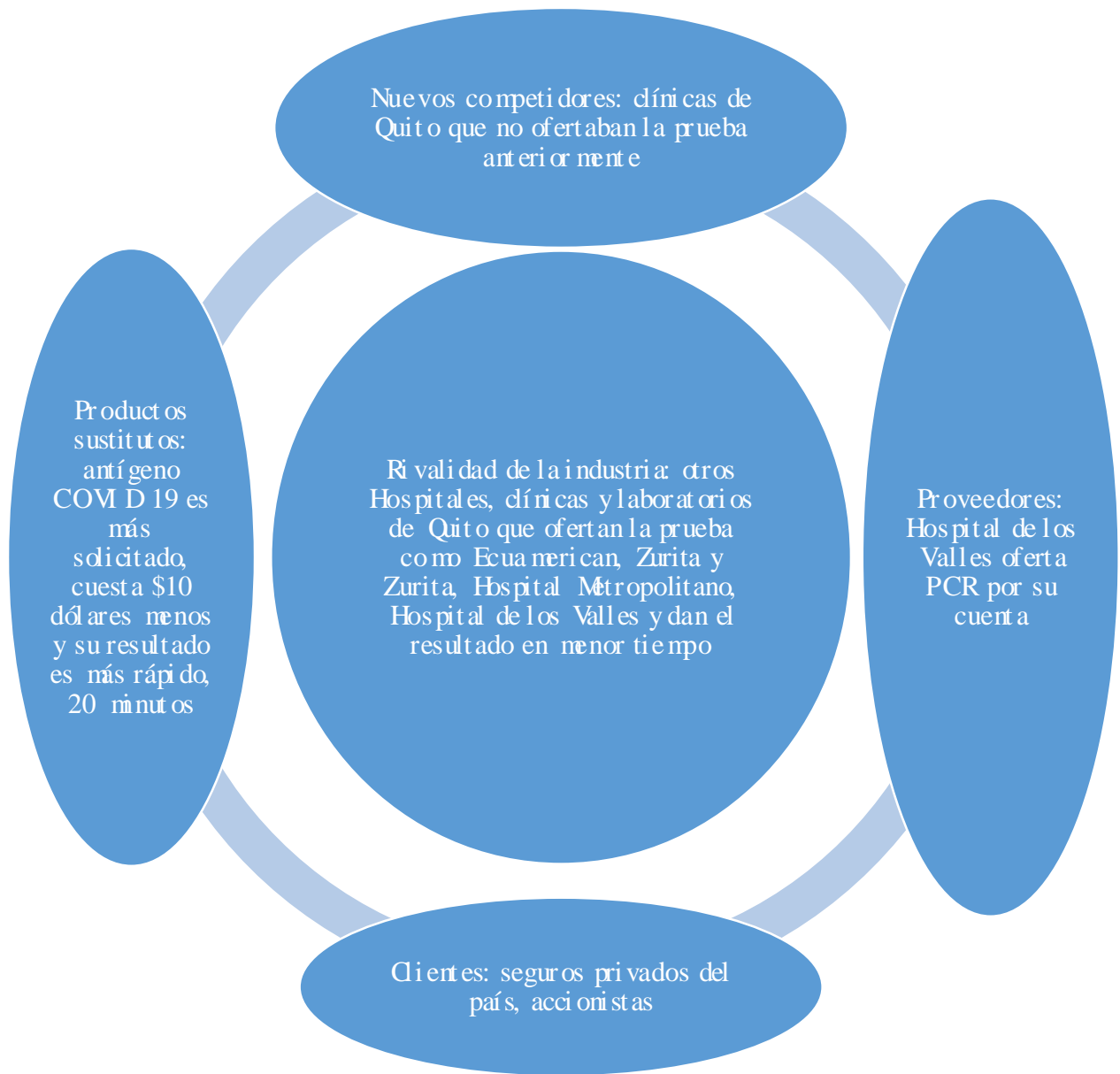
De acuerdo a los datos del INEC correspondientes al año 2018, que son los últimos disponibles, en Ecuador el Sistema de salud se encuentra conformado por 4.165 establecimientos, de los cuales 3.321 corresponden al Sector público, 79.74% y 844 al sector privado, 20.26%. Esto quiere decir que los ecuatorianos prefieren el sistema de salud público, lo que no beneficia a la clínica, que es privada. Además, en cuanto a atenciones médicas entre 83 y 85% se realizan en el sector público tomando en cuenta consultas de prevención, por morbilidad y de emergencia o ingresos hospitalarios, lo cual corrobora la preferencia por el sector público. (INEC RAS, 2018)

□ *Sociocultural*

Un indicador de nivel de vida es el PIB per cápita. En 2019, el PIB per cápita de Ecuador fue de 5.592€ euros, lo que le ubica en el puesto 94 de un ranking de 196 países, es decir que el nivel de vida puede considerarse bajo en Ecuador (Datos macro.com 2021). Esto quiere decir que, con este nivel de vida, difícilmente los ecuatorianos puedan acceder a la atención privada de salud, la cual tiene precios elevados. Esto perjudicaría a la clínica, la cual es privada.

□ *Medioambiental*

Con la pandemia de COVID 19 que enfrentamos, una preocupación importante es la protección tanto de personal como de usuarios frente al contagio de esta enfermedad cuando acudan a la clínica. Para ello, estamos preparados con equipo de protección que incluye, bata, zapatones, gorro, mascarilla N95, gafas, protector facial y guantes para las áreas de triage respiratorio y emergencia; y mascarilla KN95 y bata de tela para las áreas de hospitalización, además, se realiza prueba de antígeno COVID 19 a todos los pacientes y se constata resultado negativo previo a su ingreso a las áreas de hospitalización (Novaclínica S.A).



Notas: ítems tomados de: Bello, E (2022, febrero 7). Descubre las 5 fuerzas de Porter Y Como aprovecharlas. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

Fuente: NOVACLINICA S.A

Elaboración: Michelle Oviedo

Fecha: 17/03/2022

F	O
<ul style="list-style-type: none"> • buena capacidad económica de la empresa alta • demanda de la prueba de PCR para detección de COVID 19 • disponibilidad de personal para toma de muestras en emergencia durante 24 horas • todos los días costo accesible de la máquina de PCR • conocimiento del procedimiento de toma de muestra de PCR por hisopado por parte de personal de laboratorio y médicos de emergencia • el precio de venta al público por la prueba ya está establecido en el valor más alto y en el más bajo • valor que se oferta en la clínica • conocimiento del manejo de las máquinas de PCR • al tener una ya disponible en la clínica, a pesar de que no es la de detección de COVID 19 	<ul style="list-style-type: none"> • al encontrarnos en una pandemia, las pruebas diagnósticas de COVID 19 tienen alta • demanda varios pacientes que acuden a emergencia solicitan prueba PCR para detección de COVID 19 • varios pacientes indican que quisieran el resultado de la prueba en el menor tiempo • posible los pacientes están dispuestos a pagar los \$45 dólares estipulados como precio máximo por la realización de la prueba el proceso de toma de muestras de hisopado nasofaríngeo es sencillo y podría ser aprendido por cualquier personal, incluidos auxiliares de enfermería • • disponibilidad de espacio físico para colocar la máquina de PCR
D	A
<ul style="list-style-type: none"> • actualmente la clínica no gana nada por concepto de la realización de la prueba PCR para detección de COVID 19 • actualmente la prueba es procesada en Hospital de los Valles sin obtenerse ingresos económicos por concepto de su realización actualmente el personal de laboratorio únicamente toma hisopados a pacientes asintomáticos y en horario de 8 a 12 am 	<ul style="list-style-type: none"> • si Hospital de los Valles es quien procesa actualmente las pruebas PCR que se piden a Nova clínica es su principal competidor • actualmente representa pérdida económica para la empresa ofertar la prueba PCR para detección de COVID 19 porque no obtiene ingresos por ella y gasta en insumos, personal y transporte para la toma de la muestra

<ul style="list-style-type: none"> • médicos residentes toman muestras de hisopados a pacientes sintomáticos 24 horas del día y en ocasiones dejan de lado la emergencia para hacerlo actualmente las muestras de PCR se guardan varias horas antes de ser enviadas para su procesamiento en 2 horarios a Hospital de los Valles actualmente el resultado de la prueba toma entre • 24 y 48 horas actualmente gastos de insumos para la toma de la muestra y de equipo de protección personal corren por cuenta de la clínica (EPP \$4, tubo de ensayo \$0.40) actualmente costos de transporte de las muestras en ambulancia hacia Hospital de los Valles corren por cuenta de la clínica • 	<ul style="list-style-type: none"> • si los resultados de la prueba toman tanto tiempo pueden generar incomodidad y mala percepción de la eficiencia del laboratorio y de la clínica en general por parte de los usuarios los usuarios de la emergencia pueden percibir atención lenta en horas de alta demanda cuando los médicos de la misma se encuentran tomando muestras de PCR en lugar de atendiendo la emergencia los usuarios de la prueba PCR pueden percibir atención lenta en horas de alta demanda de emergencia, porque los residentes se encuentran atendiendo la emergencia en lugar de tomando las muestras si no compra la máquina, la clínica pierde la oportunidad de obtener los réditos económicos de la realización de la prueba sin uso de prestadores externos •
---	---

Notas: ítems tomados de: QuestionPro (2021, julio 19). *¿Qué es el análisis DAFO?*

<https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-daf/>

Fuente: NOVACLINICASA

Elaboración: Michelle Oiedo

Fecha: 17/03/2022

“CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN” (Mena, 2013)

“MARGEN

Compra de máquina de detección de COVID19 por PCR propia,
 Programar más horarios de envío de las pruebas
 Cobrar un costo extra por insumos y envío de la muestra a Hospital de los Valles
 Dejar de ofertar la prueba
 Cambiar los horarios a los de más alta demanda
 Toma de muestras a pacientes sintomáticos por parte de laboratorio

ACTIVIDADES DE SOPORTE

- Activos totales: \$14.161.606, 25. Capital suscrito \$4.745,272. Accionistas: 202. Pasivos totales: \$5.875.678, 10. Valores adeudados de la compañía: Infraestructura de \$10.300,20. Valores pagados de la compañía por contribuciones la empresa societas: \$140.766,49. Valores pagados de la compañía por multas societas: \$1.095 (Superintendencia de Compañías, 2021) (Buitrón, P., 2019). Tamaño de la empresa: gran empresa. Centros de trabajo: 2. Ambulancias: 2 (Buitrón, P., 2019)

- **Contratación**

- por escrito
- periodo de prueba de noventa días en primera vez
- cualquier contrato contemplado en el Código del Trabajo, en otras leyes especiales o en cualquier disposición normativa válida

- **Capacitación**

- "Inducción previa tanto del trabajo que va a desarrollar el colaborador como de las normas de seguridad dentro y fuera de la institución
- capacitación continua en materia de prevención y protección de la salud en el trabajo
- participación en cursos de capacitación en temas relacionados con Seguridad y Salud en el Trabajo" (Buitrón, P., 2019) y de formación médica continua (Grand Round)

- Gestión de **Sistemas de remuneración** recursos humanos

- "La Empleadora liquidará y pagará mensualmente a sus trabajadores los valores correspondientes a ingresos y deducciones que tengan lugar de conformidad con la ley por concepto de remuneración
- al final del periodo mensual: remuneración completa de cada trabajador + cualquier compensación, bonificación o pago adicional a que tenga derecho el trabajador, generado el mes inmediatamente anterior; - los descuentos o retenciones de ley u ordenados por autoridad competente, anticipo de quincena, deudas por préstamos o de cualquier otra que sea aplicable de forma legal o contractual

- pago mediante dinero en efectivo, cheque a la orden o depósito acreditado o transferencia bancaria en una cuenta del trabajador en el sistema financiero del Ecuador

- los roles de pago podrán ser enviados por NOVACLINCA mediante vía física o medios electrónicos disponibles para el efecto" (Buitrón, P., 2019)

- software AMBRA para visualización de exámenes de imagen
Desarrollo de • outlook para envío de resultados de laboratorio de
NOVALAB tecnología • sistema GEMA para manejo de
historias clínicas digitales
- equipo de ecografía, rayos x, tomografía y de laboratorio
- equipos médicos, insumos de papelería, insumos básicos de
higiene
- personal, medicamentos e insumos para aprovisionamiento en
farmacia, insumos y equipos para laboratorio, equipos de protección
personal, uniformes con logotipo de la clínica

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística interna	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicios
<ul style="list-style-type: none"> recepción de todos los insumos y maquinaria contratación de personal para cada área inducción y capacitación de personal control médico preoperacional y anual a trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> departamento de gerencia departamento financiero departamento de marketing y convenios departamento de recursos humanos departamento de operaciones, logística y tecnología NOVALAB hospitalización terapia intensiva gerencia consulta externa 	<ul style="list-style-type: none"> recepción de pacientes por puerta principal o de emergencia atención por médico residente y comunicación inmediata al médico tratante valoración del paciente por el médico tratante exámenes complementarios de ser necesarios en laboratorio o imagen cierre de cuenta y pago en caja salida de los pacientes 	<ul style="list-style-type: none"> departamento de marketing y convenios realiza campañas continuas participación con publicidad de la institución folletos publicitarios e informativos en todas las áreas banner con promociones de nuevos servicios página web con publicidad de la clínica convenios con varios seguros privados nacionales e internacionales convenio de atención a huéspedes en Hotel Hilton Colón 	<ul style="list-style-type: none"> atención por emergencia 24 horas de todas las especialidades atención por triage respiratorio 24 horas atención por consulta externa de todas las especialidades atención en laboratorio atención en imagen atención en área administrativa lavandería cocina y nutrición terapia física y respiratoria

Notas: ítems tomados de: Design Thinking 24/7. (n.d). Qué es y cómo hacer una cadena de valor

Temp 12 Ep 13 YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=BI_AoXFyt_kpwç

Fuente: NOVACLINICA S.A

Elaboración: Michelle Oiedo

Fecha: 17/03/2022

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA” (Mena, 2013)

- “**MISSION**” (Mena, 2013)

“Somos una institución médica, que brinda servicios especializados con la más alta calidad, cuenta con tecnología de punta, médicos especialistas, personal calificado y comprometido para satisfacer las necesidades de nuestros pacientes y sus familiares, aportamos a la sociedad realizando una labor humanitaria de ayuda y satisfacción por nuestro servicio”. (Novaclínica S.A).

- “**VISION**” (Mena, 2013)

“Ser una institución médica con carácter académico, referente a nivel nacional en el sector salud y constituirnos como la primera opción de los clientes, sustentados en la calidad de atención profesional de sus médicos y colaboradores”. (Novaclínica S.A).

- “**VALORES**” (Mena, 2013)

- **Compromiso:** “acuerdo que puede considerarse como un contrato no escrito en el cual las partes asumen ciertas obligaciones, adquieren responsabilidades”.

(Significados.com 2015) (Novaclínica S.A)

- **Integridad:** “pureza original y sin contacto o contaminación con un mal o un daño, ya sea físico o moral”. (Significados.com 2013) (Novaclínica S.A)

- **Respeto:** “tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa”. (Delgado, I., 2014) (Novaclínica S.A)

- **Servicio:** “favor que se hace a alguien, o el mérito que una persona adquiere sirviendo al Estado o a otra entidad o persona”. (Significados.com 2015) (Novaclínica S.A)

- “**OBJETIVOS INSTITUCIONALES**” (Mena, 2013)

- “Proporcionar a los trabajadores condiciones seguras dentro del ambiente laboral, con el fin de evitar y prevenir accidentes laborales, enfermedades profesionales y emergencias que puedan afectar el normal desenvolvimiento del trabajo, tanto dentro de la Institución como fuera de ella”. (Buitrón, P., 2019)

- “Brindar el servicio que nuestros pacientes esperan”. (Novaclínica S.A)

- “Generar la mejor experiencia posible en nuestros pacientes”. (Novaclínica S.A)

- “Proporcionar el más alto nivel de atención”. (Novaclínica S.A)

- “Comprender qué es lo que nuestros pacientes opinan sobre nuestra atención y cómo podemos mejorarla”. (Novaclínica S.A)

- **“PRINCIPIOS ÉTICOS” (Mena, 2013)**
 - “Novaclínica Santa Cecilia es una institución preparada, con experiencia y soporte tecnológico de la más alta calidad que garantiza la atención y seguridad que requiere usted y su familia, contamos con excelentes profesionales en el área médica en todas las especialidades, con perfil ético, responsables, respetuosos y humanistas comprometidos a cuidar de la salud de sus pacientes, apoyados junto a un soporte de administración y logística que trabajan en equipo para cuidar todos los aspectos que permitan recuperar su bienestar”. (Novaclínica S. A)
 - **“POLÍTICAS” (Mena, 2013)**
 - “La revisión sistemática de la historia clínica, constituye la piedra angular de la auditoría y contribuye a retroalimentar el conocimiento médico, facilitando la superación de inconsistencias para lograr una buena calidad de atención médica”. (Novaclínica S. A)
 - **“Gestión de riesgos laborales” (Buitrón, P., 2019):**
 - a) **“Identificación:** la clínica realizará la identificación de los riesgos laborales en los puestos de trabajo siguiendo la normativa vigente y utilizando métodos aprobados y normados”. (Buitrón, P., 2019)
 - b) **“Medición:** se realizarán mediciones de los riesgos identificados utilizando metodología aprobada y normada”. (Buitrón, P., 2019)
 - c) **“Evaluación:** los resultados obtenidos en la medición de riesgos serán comparados y evaluados con normativa vigente”. (Buitrón, P., 2019)
 - d) **“Control (fuente, medio, receptor):** el control de riesgo se realizará siguiendo los lineamientos: en la fuente, luego en el medio y por último en el trabajador. Las medidas sobre el receptor son empleadas cuando las actuaciones sobre el foco y el medio de transmisión no son visibles o resultan insuficientes”. (Buitrón, P., 2019)
 - e) **“Habilitación:** se realizará la planificación de las medidas correctivas del riesgo encontrado para minimizarlo y/o eliminarlo”. (Buitrón, P., 2019)
 - f) **“Ejecución:** se realizará un plan de acción para la ejecución de las actividades de control responsables de las mismas”. (Buitrón, P., 2019)
 - g) **“Seguimiento y mejora continua:** se realizará seguimiento a las acciones propuestas y de actividades de mejora continua en los puestos de trabajo” (Buitrón, P., 2019)

- “La relación médico-paciente es la piedra angular de la experiencia positiva con nuestros clientes”. (Novaclínica S.A)
- “La entrevista médica es el medio principal de inicio de la atención médica. La mayor parte del encuentro médico se gasta en la discusión entre el médico y el paciente”. (Novaclínica S.A)
- “El trato humano, cordial y fraterno es el elemento adicional que gestiona la relación con el paciente. Esto nos permite lograr, el mejor trato y satisfacción de nuestro paciente, independientemente de su lengua, religión, edad, formación, etc. También hemos reforzado el reconocimiento de los derechos de los pacientes quienes ya no se limitan a recibir y obedecer, sino que pueden ejercer su derecho a entender, a preguntar, a disenter y exigir información completa de su tratamiento”. (Novaclínica S.A)
- “Relación cordial y profesional entre nuestros profesionales y los pacientes, reforzada por la interacción amable y siempre vigilante de nuestro personal de soporte”. (Novaclínica S.A)

“PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL” (Mena, 2013)

“PROPUESTA DE SOLUCIÓN FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL” (Mena, 2013)

- **“GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN”** (Mena, 2013)

Como uno de los principales objetivos de este Plan de Gestión se planteó obtener una calificación de excelente en las encuestas de satisfacción al cliente que se realicen a los usuarios de las pruebas de detección de COVID 19 en Novaclínica, mismas que se realizan a todos los pacientes hospitalizados el día de su alta, por lo que son fácilmente aplicables.

- **“GESTIÓN FINANCIERA”** (Mena, 2013)

Al ser un análisis de rentabilidad, los objetivos financieros son, tal vez, los más considerados dentro del presente Plan de Gestión. Entre ellos se encuentran: aumentar los ingresos de la clínica en al menos 1% a 1 año luego de la compra de la máquina por concepto de pruebas de detección de COVID 19 en laboratorio y emergencia; y, recuperar en menos de 1 año la inversión en la compra de la máquina de detección por PCR de COVID 19. El logro de dichos objetivos es factible luego del análisis financiero realizado.

Como indicadores de Gestión financiera se ocuparán: liquidez entendida como razón de solvencia, autonomía financiera entendida como razón pasivo-capital y razón de la prueba del

ácido, utilidades netas, rendimiento sobre la inversión y rendimiento sobre el capital de los accionistas. Estos fueron calculados en el apartado “Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud- Gestión Financiera”. Al momento se encuentran en: 1.01 como razón de solvencia, razón de la prueba del ácido 0.94, 14% de utilidades netas, 11% de rendimiento sobre la inversión y 19% del rendimiento sobre el capital de los accionistas. Se espera que con la compra de la máquina de detección de COVID por PCR se mantengan estas cifras, o suban el al menos 1 punto porcentual en 1 año. (Fred R, D) (Genera más.com 2022) (Peiro Ucha, A, 2015) (Superintendencia de compañías y valores, 2020) (Westreicher, G, 2020).

- **“GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA” (Mena, 2013)**

Como indicadores de Gestión operativa, se ocuparán: rotación de activos fijos y de activos totales. Al momento dichas razones se encuentran en 317 días y 474 días. Se espera que se mantengan o disminuyan, al menos por concepto de rotación de inventarios de pruebas PCR para detección de COVID 19. (Gerencia.com 2020) (Superintendencia de compañías y valores, 2020)

- **“GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CLÍNICA Y U HOSPITALIZACIÓN” (Mena, 2013)**

Como parte de los objetivos del presente Plan se propuso brindar a los pacientes los resultados de la prueba de detección de COVID 19 el mismo día de la toma de la muestra, lo cual es factible si se dispone de una máquina de detección propia, pues se ahorran los tiempos de traslado desde y hacia el Hospital de los Valles de las muestras y se pueden realizar durante las 24 horas del día dentro de las instalaciones de la clínica; además que, dichas máquinas permiten procesar varias muestras al tiempo y obtener resultados en alrededor de 6 horas.

Como primer indicador de Gestión de los Servicios de Novaclínica se ocuparán el número de pruebas de detección de COVID 19 por PCR, que este año fue de 501, y se espera que sea al menos de 289, que es el número con el que se recuperaría la inversión del costo de la máquina. Como segundo indicador de Gestión se utilizará el grado de satisfacción de los clientes, el cual se aplicará en una encuesta luego de toma de la prueba PCR para detección de COVID 19 con una pregunta que será: ¿Cuál fue su grado de satisfacción con este nuevo servicio ofertado por Novaclínica Santa Cecilia? ¿Por qué? Y cuyas posibles respuestas serán: muy satisfecho, medianamente satisfecho y nada satisfecho. El por qué ayudará a identificar falencias y corregirlas a tiempo; o, por el contrario, identificar aciertos para fortalecerlos.

“EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL” (Mena, 2013)

• *“LIMITACIONES Y O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL” (Mena, 2013)*

Las limitaciones en la Gestión Gerencial podrían ser de tipo político en caso de que el Plan de Gestión presentado no sea aprobado por los accionistas mayoritarios de la clínica, Gerente General, Presidente y Vicepresidente; quienes por su representatividad económica y jerárquica son los que tienen la última palabra al momento de tomar una decisión. Sin embargo, al ser una entidad privada, en el supuesto caso de ser aprobada en su totalidad por los directivos, las limitaciones son nulas.

• *“CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES” (Mena, 2013)*

En conclusión, es altamente probable la consecución de los objetivos planteados para la compra de una máquina de detección de COVID 19 por medio de PCR en Novaclínica Santa Cecilia principalmente en los aspectos financieros, dado que la inversión se recuperaría teóricamente en menos de 1 año si se realizan al menos el número de pruebas realizadas durante este año por consulta externa. (NOVACLÍNICA S.A). De acuerdo a las estadísticas proporcionadas por Reuters, los contagios se han mantenido bajos en lo que va del año 2022, teniendo 0 contagios para el día de hoy y manteniendo esta tendencia durante casi todo enero, febrero y marzo. Sin embargo, se presentan picos como el de enero 21 en el que se reportaron 28.538 nuevos contagios. (Reuters, 2020).

Sin embargo, otra opción financieramente adecuada es dejar de ofertar la prueba, puesto que las probabilidades apuntan a una disminución drástica del contagio, el cual al momento es menor al 1% de pico de acuerdo con las estadísticas proporcionadas por Reuters (Reuters, 2020). Con ello, la demanda de las pruebas diagnósticas también disminuirá y, con ella la rentabilidad de la compra de la máquina. Sin embargo, el ofertar la prueba sin réditos económicos y con gastos de materiales para la toma de la misma, como hasta el momento se viene haciendo (NOVACLÍNICA S.A), tampoco es una opción rentable y, por lo tanto, no se recomienda continuarla.

BIBLIOGRAFÍA

1. Angulo, S (2021, marzo 29). La economía ecuatoriana crecerá menos de lo previsto en 2021, según el banco Mundial. [www.expreso.ec](https://www.expreso.ec/actualidad/economia/economia-ecuatoriana-crecera-previsto-2021banco-mundial-101574.html#:~:text=El%20organismo%20multilateral%20se%3%B1ala%20que,era%20de%203%2C5%20%25).
<https://www.expreso.ec/actualidad/economia/economia-ecuatoriana-crecera-previsto-2021banco-mundial-101574.html#:~:text=El%20organismo%20multilateral%20se%3%B1ala%20que,era%20de%203%2C5%20%25>
2. Belló, E (2022, febrero 7). *Descubre las 5 fuerzas de Porter Y Como aprovecharlas*. Think for Innovation <https://www.ietschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketingdigital/>
3. Buitrón, P. (2019, octubre 23). *Reglamento Interno de trabajo*. NOVACLÍNICA S.A
4. Buitrón, P. (2019, diciembre 04). *Reglamento de higiene y seguridad*. NOVACLÍNICA S.A
5. Da Silva, D (2022, marzo 10). *Indicadores de gestión: ¿Qué son? 3 tipos + ejemplos dave*. Zendesk MX
<https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadoresgestion/#:~:text=Los%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20son,%20preventivas%20seg%C3%BAAn%20el%20caso>
6. Datos macro.com (2020, junio 1). Ecuador - Gasto público Salud 2017. [datosmacro.com](https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/salud/ecuador#:~:text=El%20gasto%20p%C3%BAblico%20en%20sanidad,92%25%20del%20gasto%20p%C3%BAblico%20total.&text=En%202017%2C%20el%20gasto%20p%C3%BAblico,de%20242%20euros%20por%20habitante)
<https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/salud/ecuador#:~:text=El%20gasto%20p%C3%BAblico%20en%20sanidad,92%25%20del%20gasto%20p%C3%BAblico%20total.&text=En%202017%2C%20el%20gasto%20p%C3%BAblico,de%20242%20euros%20por%20habitante>
7. Datos macro.com (2021). Ecuador: Economía Y demografía 2021. [datosmacro.com](https://datosmacro.expansion.com/paises/ecuador)
<https://datosmacro.expansion.com/paises/ecuador>
8. Delgado, I. (2013, noviembre 15). *Significado de Respeto*. Significados.com
<https://www.significados.com/respeto> Design Thinking 24/7. (n.d). *Qué es y cómo hacer una cadena de valor Temp 12 Ep 13YouTube*.
https://www.youtube.com/watch?v=BI_AoXFyt_kpw
9. EQUIPNET, INC 2022 (n.d). *PCR Y Termocladores Usados*. Buy and Sell | Used Industrial and Lab Equipment. <https://www.equipnet.com/es/categoriy/pcr-y-termocladores43244/>
10. Fred R, D (n.d). WordPress.com *Blog medioambiental y de cambio climático –*

Mali aocéano. <https://mali.aoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategia-fred-david>

11. Genera más.com (2022). *Rentabilidad sobre capital financiera*.
generamas.com/definiciones/rentabilidad-sobre-capital-financiera/#:~:text=La%20rentabilidad%20sobre%20capital%20o,el%20rendimiento%20de%20las%20inversiones
12. Gerencie.com (2020, noviembre 16). *Rotación de activos* | Gerencie.com Gerencie.com Gerencie sus asuntos y negocios. <https://www.gerencie.com/rotacion-de-activos.html>
13. GOOGLE MAPS. (n.d). *Novaclínica - Buscar con Google*.
Google. https://www.google.com/maps/uv?pb=!1s0x91d59a6ab88272d5%3A0xd6f8a2ac49c1f2f13ml!7e115!4s%2Fmaps%2Fplace%2Fnovaclinica%2F%40-0.2010694%2C78.4962877%2C3a%2C75y%2C334.83h%2C90t%2Fdata%3D*213m4*211e1*213m2*211s17Ayv1PYDhRj1aeDcNxU4g*212e0*214m2*213ml*211s0x91d59a6ab88272d5%3A0xd6f8a2ac49c1f2f%3Fsa%3DX!5snovaclinica%20-%20Buscar%20con%20Google!15sCgIgAQ&imagekey=!1e2!2sI7Ayv1PYDhRj1aeDcNxU4g&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiik9yK2sv1AhWmSTABHbTjCEoQpx96BAgXEA
14. GOOGLE MAPS. (n.d). *Novaclínica Santa Cecilia, hos to 9 de octubre & Avenida general Ignacio de Veinti milla*.
Novaclínica Santa Cecilia, hos to 9 de octubre & Avenida General Ignacio de Veinti milla. <https://www.google.com/maps/dir/novaclinica/9+de+Octubre+%26+Avenida+General+Ignacio+de+Veinti+millas,+Quitof/@0.2012491,-78.4978384,17z/data=!3m1!4m1!4m3!4m2!1m5!1m1!1s0x91d59a6ab88272d5:0xd6f8a2ac49c1f2f!2m2!1d-78.496442!2d-0.2007411!1m5!1m1!1s0x91d59a14d41560bf:0x8159271257082e81!2m2!1d-78.4948575!2d-0.2017679>
15. GOOGLE MAPS. (n.d). *Novaclínica Santa Cecilia, hos to Sta Clara*.
Novaclínica Santa Cecilia, hos to Sta Clara. <https://www.google.com/maps/dir/novaclinica/Sta+Clara,+Quitof/@0.2007586,78.4990508,17z/data=!3m1!4m1!4m3!4m2!1m5!1m1!1s0x91d59a6ab88272d5:0xd6f8a2ac49c1f2f!2m2!1d-78.496442!2d-0.2007411!1m5!1m1!1s0x91d59a6aa5463d91:0x34f0935bff764193!2m2!1d->

78.49726261.2d-0.2009464

16. Herrera, Y (2021, noviembre 8). *¿Cómo interpretar el margen bruto? Blog para empresas y contadores en Chile.* <https://blog.nubox.com/contadores/interpretar-el-margen-bruto>
17. INEC RAS. (2018). Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud 2018. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/RAS_2018/Principales_resultados_RAS_2018.pdf
18. LABOMERSA (2020, mayo 28). *¿Qué necesita mi laboratorio para implementar la prueba de COVID-19 POR PCR en tiempo real? Labomersa – Nuestro compromiso es lograr la satisfacción de los clientes.* <https://labomersa.com/2020/05/28/que-necesita-mi-laboratorio-para-implmentar-la-prueba-de-covid-19-por-pcr-en-tiempo-real/>
19. Marco Sanjuán, F. J. (2017, noviembre 23). *Ratio de Razón de endeudamiento del activo total - Definición, Que es Y concepto | Economipedia.* <https://eonomipedia.com/definiciones/ratio-razon-endeudamiento-del-activo-total.html>
20. Mejía A (2013) *Guía Metodológica del proyecto (Capstone)* UDLA
21. MSP Ecuador. (2013, octubre). *INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DEL ANÁLISIS SITUACIONAL INTEGRAL DE SALUD DIAGNÓSTICO SITUACIONAL METODOLÓGICA DE TRABAJO*
<https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/AN%3%81LISIS%20SITUACIONAL%20INTEGRAL%20DE%20SALUD%20FIINAL.pdf>. <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/AN%3%81LISIS%20SITUACIONAL%20INTEGRAL%20DE%20SALUD%20FIINAL.pdf>
22. NOVACLINICAS A (n.d). *NUESTROS SERVICIOS.* Inicio <https://novaclinicasantacecilia.com/index.php>
23. NOVACLINICAS A (n.d). *Seguros con los Que tenemos convenio.* Inicio <https://novaclinicasantacecilia.com/index.php/pacientes/70-sobre-el-pacienteservicios/sobre-el-pacientee-servicios-2/322-seguros-con-los-que-tenemos-convenio>
24. NOVACLINICAS A (n.d). *Sobre Nosotros.* Inicio <https://novaclinicasantacecilia.com/index.php/nosotros>
25. Ospina, G (2020, noviembre 9). *Razones Financieras: Interpretación, Ejemplos Y formulas.* <https://tueconomiafacil.com/razones-financieras-interpretacionejemplos-y-formulas/>

26. Peiro Ucha, A (2015, June 22). *Test Ácido - Definición, Qué es Y concepto | Economía*. *Economía*. <https://economia.com/definiciones/test-acido.html>
27. Pri ncipias. (2020, diciembre 21). *El plan con el Que Guillermo Lasso quiere llegar a Carondelet*. <https://www.pri ncipias.ec/noticias/politica/plan-guillermo-lasso-creo-psccarondelet/>
28. QuestionPro (2021, julio 19). *¿Qué es el análisis DAFO?* <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-daf/>
29. REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES. (n. d). *Ficha del RUC: 1791138732001*. Directorio de emprendimientos | RUC Ecuador. <https://rucecuador.com/rucsri/novacli nica1791138732001>
30. REUTERS.com (2020, septiembre 14). *Ecuador: Los datos, gráficos Y mapas más recientes sobre el coronavirus*. Reuters. <https://graphics.reuters.com/world-coronavirus-tracker-and-maps/es/countries-and-territories/ecuador/>
31. Sánchez Galán, J. (2020, mayo 1). *Capital contable*. *Economía*. <https://economia.com/definiciones/capital-contable.html>
32. Significados.com (2013, octubre 14). *Significado de Integridad*. Significados. <https://www.significados.com/integridad/>
33. Significados.com (2015, febrero 5). *Significado de Compromiso*. <https://www.significados.com/compromiso/>
34. Significados.com (2015, agosto 27). *Significado de Servicio*. Significados. <https://www.significados.com/servicio/>
35. Superintendencia de compañías y valores. (2020, diciembre 31). *Portal de Documentos*. <https://appscvs.mvil.supercias.gob.ec/consultamagen/visor.zul?pdc=KFs7tyTdxltdo6UZwj%2Bj1XR3AC3qwGuzde1TAWMb3Cp7lJMXGrBV%2B%2B1Yu6g9knGCqIvTepPOS1%2FbljKv1MEHvHjvvQ3Wl dixUbxbjSi6cui VIXHYShRedj8u2FpbBLlrRyw%2B38iJz%2B9u6xHsHTQ%3D%3D>
36. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2020, diciembre 31). *NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS*. <https://appscvs.mvil.supercias.gob.ec/consultamagen/visor.zul?pdc=KFs7tyTdxltdo6UZwj%2Bj1XR3AC3qwGuzde1TAWMb3Cp7lJMXGrBV%2B%2B1Yu6g9kn0WZnYhAP%2F1GMaPdOdYhAbARy9ntdDVk2xuqoy9lEMNnEedmlTtedulKL3dThUYLNI4AaoFuCbKZDUyBeGDI TA%3D%3D>

37. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (n.d). *ACCIONISTAS*.
 supercias.com https://appscvsl.supercias.gob.ec/portalGa/contenedor.zul?para_m=fGwjShgSMlMØ-8Kqe2tCRp4n8u8LoTWSxYDAYwWw00ELTNpfCGL3xKat k8Ydt Fxq
38. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (n.d). *Información general de la Compañía*.
 500 Internal Server
 Error. https://appscvsl.supercias.gob.ec/portalGa/contenedor.zul?para_m=fGwjShgSMlMØ-8Kqe2tCRp4n8u8LoTWSxYDAYwWw00ELTNpfCGL3xKat k8Ydt Fxq
39. Westreicher, G (2018, septiembre 7). *Margen neto - Definición, Que es Y concepto / Economía pedi a*. Economía pedi a. <https://economípedi a.com/defi ni ciones/ margen- net o. ht ml>
40. Westreicher, G (2020, agosto 25). *razón de liquidez*.
 Economía pedi a. <https://economípedi a.com/defi ni ciones/razon- de- li qui dez. ht ml>
41. World Health Organization. (2020, November 27). *Episode #14 - COVID 19 - Tests*. WHO | World Health Organization. https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/media-resources/science-in-5/episode-14---covid-19---tests?gclid=EAlaI QobChM_wLbQfnL9QlV Lh3Ch1USASQEAYASAAEg Lxtf D_BwE