



FACULTAD DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN
GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**“Plan de Gestión para mejora y ampliación de servicios de salud de
Consultorios Médicos Familia Sana”.**

**Profesor
ANA CRISTINA MENA URETA**

**Autora
MARÍA EUGENIA SERRANO ALLAUCA**

AÑO 2022

Resumen

Los Consultorios Médicos “Familia Sana” es un establecimiento de atención de salud ambulatoria establecido en la ciudad de Guayaquil, específicamente en la Ciudadela Las Orquídeas, norte de Guayaquil. En este establecimiento de operación médica familiar fundado en marzo de 2020 y vendido en Diciembre de 2021 se ha implementado un Plan de Mejoramiento de la Gestión y de Desarrollo Institucional que ha significado la implementación de indicadores para la medición de la gestión en los Departamentos Operativos, Administrativos y de Talento Humano, Abastecimiento y Logística, Financiero, de Tecnologías en la Información y Comunicaciones y de los Servicios Médicos.

Para atacar problemas como la pérdida de citas médicas y baja cuota de atención, la falta de accesibilidad en medios de pago, funcionalidad de los espacios y derivación interna inexistente se han establecido los siguiente indicadores en un periodo de 5 años: Número de convenios institucionales para brindar servicios de salud ocupacional, número de especialistas médicas vinculados, Número de días para proveerse de insumos, Número de usuarios captados a través de plataforma y aplicación web, número de consultas y pruebas COVID-19 atendidas, Endeudamiento Total, Margen en Ventas y en Activos. Estos indicadores buscan medir cuantitativamente los resultados de las estrategias implementadas para volver rentable y sustentable al negocio.

Abstract

The Medical Offices "Familia Sana" is an outpatient health care facility established in the city of Guayaquil, specifically in Las Orquídeas, northern Guayaquil. In this family-owned establishment founded in March 2020 and sold in December 2021, a Management Improvement and Institutional Development Plan has been implemented through the implementation of indicators to measure the Operational, Administrative and Human Talent, Supply and Logistics Departments, Financial, Information and Communications Technologies and Medical Services Management.

To attack problems such as the loss of medical appointments and low rate of patient's flow, the lack of accessibility in means of payment, spaces' functionality and a non-existent medical referral in the establishment, the following indicators have been established for a 5 year period: Number of institutional agreements signed to provide institutional medical services to businesses, number of medical specialists linked, number of days for the internal provision of supplies, Number of medical services required by the web platform and mobile app, number of medical consultations and COVID-19 tests attended, total indebtedness, Margin in Sales and Assets. These indicators seek to quantitatively measure the results out of the strategies implemented to make the business profitable and sustainable.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN1

1.REVISIÓN DE LITERATURA – Anàlisis situacional2

1.1. Generalidades del Sistema de Salud Ecuatoriano.2

1.2. Conceptualización de Gerencia Hospitalaria4

1.3. Terminología sanitaria relacionada al estudio.4

1.4. Consultorios médicos “Familia Sana”5

1.4.1. Estructura organizacional de los Consultorios Médicos “Familia Sana”.7

1.4.1.1. Funciones del personal de los Consultorios Médicos “Familia Sana”.9

1.4.2. Servicios prestados por los Consultorios Médicos “Familia Sana”11

2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA.13

2.1. Planteamiento del Problema13

2.2. Justificación del problema14

2.3. Objetivos de la Investigación:15

2.3.1. Objetivo General:15

2.3.2. Objetivo Específicos:15

2.4. Oportunidades de mejora:15

3. Propuesta y justificación de alternativas de solución.16

4. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.18

Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades Funcionales en la Unidad de Salud.18

4.1.	Metodología	18
4.2.	Gestión Gerencial de la Dirección	18
4.3.	Gestión Estratégica de Marketing	19
4.4.	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	21
4.5.	Gestión Financiera	22
4.6.	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	23
4.7.	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	26
4.8.	Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	27
5. .PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL		29
5.1.	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	29
5.1.1.	Análisis del Entorno Social	29
5.1.2.	Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	31
5.1.3.	Análisis FODA	32
5.1.4.	Cadena de Valor de la organización	33
5.1.5.	Planificación Estratégica	33
6.PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL		36
6.1.	PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.	36
6.1.1.	Gestión Gerencial de la Dirección:	36
6.1.1.1.	Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años).	36
6.1.1.2.	Mejoramiento Continuo de la Calidad	37
6.1.1.3.	Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años).	38
6.1.1.4.	Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional.	39
6.1.2.	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	40
6.1.2.1.	Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)	40

6.1.3.	Gestión Financiera	40
6.1.3.1.	Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)	40
6.1.3.2.	Recaudaciones	42
6.1.4.	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	43
6.1.4.1.	Capacidad Instalada	43
6.1.4.2.	Indicadores de Adquisición (proyección cinco años).	45
6.1.5.	Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	45
6.1.6.	Gestión de los Servicios Médicos:	46
6.2.	EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL	48
6.2.1.	Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial.	48
6.3.	Conclusiones	49
6.4.	Recomendaciones	49
	Bibliografía	50
	ANEXO 1: Fotografías del equipo humano de los consultorios médicos “familia Sana”	53
	ANEXO 2: FOTOGRAFÍAS DE LAS INSTALACIONES DE LOS CONSULTORIOS MÉDICOS “FAMILIA SANA”	54

Índice de Tablas

Tabla 1	Establecimientos hospitalarios con camas disponibles en Ecuador.	2
Tabla 2	Matriz de evaluación de Alternativas de Solución	16
Tabla 3	Proyección de Presupuesto para los Consultorios Médicos "Familia Sana" en el año 2022	22
Tabla 4	Servicios Médicos prestados por los Consultorios Médicos "Familia Sana"	27
Tabla 5	Indicadores de gestión por áreas de los Consultorios "Familia Sana"	36
Tabla 6	Indicadores de Calidad por área de los Consultorios Médicos Familia Sana	38
Tabla 7	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de los Consultorios Médicos Familia Sana desde 2022 al 2027	39
Tabla 8	Descripción de Indicadores de Gestión Administrativa.	40
Tabla 9	Descripción de Indicadores de Gestión Financiera.	41
Tabla 10	Servicios base prestados por Consultorios Médicos Familia Sana	44
Tabla 11	Descripción de Indicadores de Adquisiciones	45
Tabla 12	Descripción de Indicadores de Gestión de Salud.	46
Tabla 13	Limitaciones Detectadas y Alternativas de Solución.	48

Índice de Ilustraciones

- Ilustración 1 Fachada externa de los Consultorios Médicos "Familia Sana"6
- Ilustración 2 Consultorio 1 de los Consultorios Médicos "Familia Sana"7
- Ilustración 3 Logotipo de los Consultorios Médicos "Familia Sana"7
- Ilustración 4 Estructura Organizacional actual de los Consultorios Médicos "Familia Sana"8
- Ilustración 5 Antiguo y Nuevo Logo de los Consultorios Médicos "Familia Sana"20
- Ilustración 6 Proceso de gestión de desechos de establecimientos de salud.24
- Ilustración 7 Fuerzas de Porter para el sector salud (Consultorios Médicos Familia Sana)31
- Ilustración 8 Análisis FODA de Consultorios Médicos Familia Sana32
- Ilustración 9 Cadena de valor de los Consultorios "Familia Sana"33
- Ilustración 10 Políticas Institucionales de los Consultorios Médicos "Familia Sana"35
- Ilustración 11 Proceso de prestación de servicios de salud ocupacional a clientes corporativos43

INTRODUCCIÓN

Los Consultorios Médicos “Familia Sana” es un establecimiento médico de atención a pacientes de manera ambulatoria, ubicado en el norte de la ciudad de Guayaquil y fundado en 2020, justo en el inicio de la pandemia causada por el COVID-19. A pesar de estar ubicado en un área densamente poblada, la falta de atención médica presencial en establecimiento médicos de tercera orden afectó las operaciones de este negocio, que en 2021 fue adquirido por una familia compuesta mayormente por médicos. Muchas de sus actividades se centraron, desde la pandemia, en realizar tests a domicilio para la detección del COVID-19, lo que luego se amplió a pruebas de laboratorios que se atendieron mediante un proveedor externo.

Sin embargo, por meses, mientras el confinamiento duró, la actividad presencial en las instalaciones del negocio mermó, lo que afectó los ingresos del negocio de manera significativa, al mantener costos por mantenimiento que no eran solventados ni justificados con la atención presencial de pacientes.

Para Diciembre de 2021, junto a los nuevos socios accionistas de los Consultorios, se ha retomado la atención presencial de pacientes. Sin embargo, se ha notado la necesidad de implementar procesos de mejora, debido a la gestión administrativa, operativa/logística y médica insuficiente para potenciar las capacidades del negocio.

El presente estudio busca la implementación de un Plan de Mejoramiento Institucional para los Consultorios Médicos “Familia Sana”, con estrategias que ayuden a mejorar los parámetros de gestión interna en las distintas áreas estratégicas del negocio y que puedan ser medibles en el tiempo para la verificación de logros que soporten la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

1. REVISIÓN DE LITERATURA – ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1. Generalidades del Sistema de Salud Ecuatoriano.

De acuerdo al Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud, también conocido como RAS (INEC I. N., Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud (RAS), 2018), existen en el país un total aproximado de 4.165 establecimientos de salud, de los cuales 3.539 corresponden a establecimientos sin servicios de internación, es decir de atención exclusivamente ambulatoria.

Otros datos indican que el 75% del total de centros existentes en el Sistema Nacional de Salud ecuatoriano, corresponden a la denominada Red Pública de Salud, es decir todos los establecimientos de salud sector privado, con o sin fines de lucro. Este dato también deja en evidencia que son los hospitales y clínicas privadas los que concentran la mayor parte de los establecimientos con internación en el país (ACHPE, 2020).

La proyección al 2020 dentro del Sistema de Salud Nacional estableció un total de 24.634 camas disponibles en los establecimientos hospitalarios del país, de los cuales se establecía que un 37% de ellas pertenecen al sector privado, es decir un total de 8.998 camas (INEC I. N., Anuario de estadísticas de salud, recursos y actividades, 2020).

Tabla 1 Establecimientos hospitalarios con camas disponibles en Ecuador.

Sector	No. camas disponibles	% camas disponibles
Sector Público	15.636	63%
Sector Privado	8.998	37%
Total	24.634	100%

Fuente: (INEC I. N., Anuario de estadísticas de salud, recursos y actividades, 2020).

Otros datos interesantes para el estudio de la situación sanitaria del país es que en Ecuador se reportó la existencia de un total de 23,44 médicos, 0,93 psicólogos, 14,54 enfermeras y 10,9 auxiliares de enfermería por cada 10.000 habitantes.

Finalmente, el número de consultas médicas atendidas en el país, entre médicos, psicólogos u obstetras, llegaron a 39,8 millones. La mayor parte de ellas se dirigieron a mujeres, recibiendo un total de 24,31 millones de consultas del total (INEC I. N., 2020).

En la región Costa, específicamente, las estadísticas existentes muestran que el número de establecimientos de atención médica ambulatoria, es decir sin internación, subieron a un total de 1.248 locales, lo que indica que este tipo de lugares se encuentran en franco incremento. Este número representaba el 36,73% del total de locales de este tipo en ese año (INEC I. N., <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>, 2014).

Por otro lado, la población posiblemente atendida dentro de la jurisdicción de establecimientos dentro de Guayaquil, y específicamente en sector norte que enmarca la presente investigación, identifica a Guayaquil como la segunda ciudad más poblada, por detrás de Quito, con un total de 2'698.077 habitantes. La parroquia de mayor interés para este estudio en base a la ubicación de los Consultorios Médicos descritos es la "Tarqui", la que es la parroquia más poblada del Guayaquil urbano, con un total de 1'050.826 habitantes (EcuadorEc, 2022). Ahora bien, en cuanto a las parroquias atendidas, podemos determinar que la población posiblemente atendida y ubicada como demanda insatisfecha se conoce como: Orquídeas (este y oeste), con un total de 13.056 habitantes; Los Vergeles, con un total de 17.090 habitantes (ESPOL, 2020); y, Mucho Lote 1, con más de 10.000 habitantes.

1.2. Conceptualización de Gerencia Hospitalaria

Considerando la situación social de la actualidad, los centros de atención hospitalaria, incluidos hospitales y centros médicos, se han vuelto en un componente de gran importancia para la atención de salud de todos los países. Este asunto ha vuelto también la administración de estas instituciones un asunto de mayor complejidad e interés, por lo que el desarrollo de habilidades específicas que permitan la adecuada gestión de este tipo de centros se vuelve cada vez más indispensable (Malagón-Londoño, Pontón Laverde, & Reynales Londoño, 2016).

En este sentido, la gerencia hospitalaria se enfoca en el estudio de empresas que tienen al propósito de preservar la salud y vida de seres humanos como misión y visión institucional y que responden a metodologías de administración complejas en base a este principio. Las redes de salud de índole privadas tienen también como objetivo maximizar las ganancias, mientras gerencia los recursos necesarios para llevar adelante las operaciones de una compañía de este tipo (Camacho Díaz, 2021).

Para lograr una efectiva gerencia hospitalaria es necesario conformar y liderar equipos de trabajo y adecuar las instalaciones de este tipo de establecimientos a las necesidades del público y de acuerdo a las exigencias del mercado actual, considerando siempre como objetivo la acreditación de los servicios prestados. La atención de esta problemática se hace importante debido a que los profesionales de salud son mayormente los llamados a dirigir este tipo de centros, sin necesidad de contar las habilidades administrativas necesarias para hacerlo, habiendo también personal de experiencia en gestión que no esté familiarizado con el entorno de salud (Revista, 2015).

1.3. Terminología sanitaria relacionada al estudio.

Entrando en el campo de estudio de este trabajo en particular, se hace referencia a términos existentes dentro del glosario médico que son de

relevancia particular para el presente trabajo de investigación, como lo son: Dispensario médico, consulta ambulatoria y consulta médica.

Con respecto al término “*dispensario médico*”, se puede indicar que hace referencia a una unidad de salud que atiende pacientes para brindar atención de salud en el ámbito curativa. Estos establecimientos básicamente tienen un médico general, odontólogos y enfermeras.

Ahora bien, existe otra terminología dentro del glosario de salud que es fundamental definir en razón del presente estudio a desarrollar. En principio la consulta ambulatoria se define como la atención médica recibida por un paciente que acude al centro médico por sus propios medios. Adicionalmente, se describe a la consulta médica como el grupo de acciones realizadas por el médico para determinar un diagnóstico, tratamiento y futuro pronóstico acerca del estado de salud de un paciente (INEC I. N., 2014).

1.4. Consultorios médicos “Familia Sana”

Dentro de la categoría de establecimientos de salud denominados “*dispensarios médicos*”, es decir lugares donde se brinda atención médica de índole ambulatoria, se puede ubicar al Consultorio Médico denominado “Familia Sana”. Este Centro de Salud, conformado por varios consultorios médicos se encuentra ubicado en la Ciudadela Las Orquídeas, al norte de la ciudad de Guayaquil, sobre la Avenida Francisco de Orellana, una de las principales vías de la ciudad, teniendo un rango de población de aproximadamente 13.000 personas (ESPOL, 2020).

Este Consultorio Médico fue fundado en el mes de marzo del año 2020, con la participación de dos (2) socios capitalistas: Miguel Saona y Cindy Calle, quienes no registraban actividades profesionales como médicos. En Diciembre de 2021, los socios fundadores decidieron realizar la venta del negocio, debido a oportunidades laborales que se les presentaron en países extranjeros. La operación de traspaso se realizó mediante contrato de compra – venta a una

familia de médicos y de profesionales de índole financiera que se convirtieron en los nuevos socios capitalistas de este centro de consultorios médicos: Jorge Pacheco Vélez, padre; Paola Pacheco, Carla Pacheco y Jorge Pacheco, hermanos (Pacheco Vélez, 2021).

Ilustración 1 Fachada externa de los Consultorios Médicos "Familia Sana"



Fuente: (Consultorios Médicos Familia Sana, 2021).

Los consultorios médicos de la marca “Familia Sana” funcionan en un inmueble de alquiler ubicado específicamente en la Manzana 1020, etapa 21, solar 19 de la Cda. Las Orquídeas, frente a un local de Chaide y Chaide y junto a la Iglesia Evangélica “Las Orquídeas”.

Dentro de las instalaciones del dispensario médico se encuentran dos (2) consultorios médicos, un área de recepción/caja junto a una sala de espera para aproximadamente 6 personas, 1 baño de uso al público (hombres y mujeres), un espacio de bodega para desechos normales y peligrosos. El espacio físico internos de los consultorios también se encuentra conectado a un circuito de cámaras de seguridad de la marca *Nikvision*.

Ilustración 2 Consultorio 1 de los Consultorios Médicos "Familia Sana"



Fuente: (Consultorios Médicos Familia Sana, 2021).

Así mismo, la marca corporativa del negocio de consultorios médicos "Familia Sana", se encuentra definida a través de un logo que fue trasladado como parte del patrimonio con valor en la compra realizada por los socios actuales. El logo desarrollado para la marca cuenta con el nombre del negocio acompañado de una imagen que simboliza una familia rodeada por un estetoscopio. Los colores primarios usados con azul, verde y blanco.

Ilustración 3 Logotipo de los Consultorios Médicos "Familia Sana"



Fuente: (Consultorios Médicos "Familia Sana", 2020)

1.4.1. Estructura organizacional de los Consultorios Médicos "Familia Sana".

Luego de la adquisición de los Consultorios Médicos "Familia Sana" por parte de la familia Pacheco, se ha establecido una estructura más concreta en

relación al personal que participa en las operaciones de este establecimiento de prestación de servicios de salud ambulatorios.

Actualmente, este establecimiento de salud cuenta con ocho (8) colaboradores, entre las diferentes áreas que constituyen sus operaciones:

- Dos (2) médicos generales.
- Un (1) médico general / ocupacional.
- Un (1) psicólogo / psicoterapeuta.
- Un (1) obstetra.
- Un (1) auxiliar de Enfermería.
- Un (1) jefe administrativo / financiero.
- Un (1) recepcionista / asistente administrativa.

Todos los colaboradores descritos se reportan ante el socio capitalista principal del negocio, es decir el Señor Jorge Pacheco Vélez.

Ilustración 4 Estructura Organizacional actual de los Consultorios Médicos "Familia Sana"



Fuente: (Pacheco C. , 2022).

1.4.1.1. Funciones del personal de los Consultorios Médicos “Familia Sana”.

En base a la actual organización estructural de los Consultorios Médicos “Familia Sana”, las asignaciones y/o funciones de los puestos disponibles se contemplan bajo las siguientes características:

En la parte Administrativa / Financiera, los cargos dentro del negocio son:

- a) Jefe Administrativo / Financiero: Se encarga de administrar las principales funciones administrativas y financieras del negocio, como lo son: Pago a proveedores, elaboración de estados financieros (balances y estado de resultados), pago de arrendamientos y pago al personal (médicos y personal administrativo).

Este cargo se encuentra actualmente desempeñado de manera compartida por Jorge y Carla Pacheco, socios capitalistas minoritarios.

- b) Recepcionista / Asistente Administrativa: El personal de doble función se encarga de la atención de pacientes/clientes, agendamiento de citas médicas, coordinación de rutas para la toma de muestras (pruebas COVID), recepción de pagos en local y pago de servicios básicos.

Por otro lado, en la parte operativa / médica del establecimiento se encuentran el mayor grupo de colaboradores de los consultorios, entre los que se encuentran:

- c) Médicos Generales: Son dos (2) el total de médicos generales, los mismos que se encargan de: Atención primaria de pacientes, registrar los datos del proceso de chequeo físico e interrogatorio, solicitud de estudios y/o pruebas para determinar el estado de salud, levantar diagnósticos de salud, emite prescripciones generales, entre otras.

Estos cargos son desempeñados por las Doctoras Karla Sánchez y María Eugenia Serrano.

- d) Médico General / Ocupacional: Existe (1) médico de este tipo dentro de la marca de consultorios “Familia Sana”. Dentro de sus funciones se encuentran examinar, diagnosticar, prevenir y tratar las enfermedades de los colaboradores del negocio, aparte de las demás funciones contempladas para el médico general (Pacheco C. , 2022). Este cargo se encuentra desempeñado por la Doctora Paola Pacheco.
- e) Psicólogo / Psicoterapeuta: Dentro de las funciones del psicólogo de planta de los consultorios médicos “Familia Sana” se encuentran: atender las necesidades psico-emocionales de los pacientes, brindar acompañamiento emocional, aplicar terapias de descubrimiento personal y de reestructuración cognitiva y de hábitos para la mejora de las relaciones interpersonales y de calidad de vida (Carbaca, 2022). Este cargo es ocupado por el Psicólogo Álvaro Carbaca.
- f) Obstetra: Dentro de las funciones de este profesional de la salud en los consultorios “Familia Sana” se encuentran: Atender a mujeres gestantes, preparar integralmente a las pacientes para la maternidad mediante los chequeos de salud a madre e hijo en gestación, realizar controles y solicitar exámenes médicos prenatales, prescribir tratamiento médico primario, remitir al centro hospitalario para los trabajos de pre y post parto de acuerdo a la coordinación con la paciente (Andrade, 2022). El puesto de Obstetra dentro de los Consultorios Médicos “Familia Sana” es ocupado por la Doctora Susana Andrade.
- g) Auxiliar de enfermería: El profesional que ostenta este cargo dentro de los consultorio “Familia Sana” se encarga de tareas como tomar el pre chequeo a los pacientes del consultorio (toma de presión arterial, peso, estatura) y llenar los datos generales de los pacientes en fichas médicas,

administrar medicamentos enviados por los médicos en caso de ser necesario, preparar los instrumentos médicos y realizar acompañamientos a los pacientes durante la consulta médica en caso de ser necesario (Muñoz, 2022). Dentro de la organización del negocio este puesto es ejercido por la Licenciada Cynthia Muñoz.

1.4.2. Servicios prestados por los Consultorios Médicos “Familia Sana”

Dentro de los servicios actualmente ofertados por los Consultorios Médicos “Familia Sana” se encuentran los siguientes:

- Atención en Medicina General.
- Diagnóstico y tratamiento de Diabetes Mellitus.
- Diagnóstico y tratamiento de Hipertensión Arterial.
- Atención en Obstetricia.
- Detención y atención de Enfermedades Respiratorias.
- Atención en Psicología y Psicoterapia.

Por otro lado, dentro de los servicios de medicina ambulatoria que los consultorios médicos “Familia Sana” prestan se encuentran los siguientes:

- Colocación de Inyecciones.
- Realización de Curaciones.
- Aplicación de Sueroterapia, diagnosticada por médicos internos o externos.
- Realización de Suturas.
- Aplicación de Nebulizaciones.

Es importante indicar que el rango de edad de los pacientes atendidos en los Consultorios Médicos “Familia Sana” va desde los 5 años, pudiendo llegar hasta pacientes de la tercera edad (por sobre los 70 años).

Así mismo existen dentro del negocio constituido por los consultorios médicos “Familia Sana” dos tipos principales de proveedores que ayudan a complementar la red que permite la prestación de todos los servicios médicos de los consultorios “Familia Sana”. Dentro de los proveedores de servicios de laboratorios clínicos se encuentra el laboratorio *Idelife*. Este proveedor se encarga del procesamiento de muestras tomadas para el diagnóstico de estados de salud generales y de detección de enfermedades respiratorias como el COVID-19.

Por otro lado, en la rama de equipos e insumos médicos necesarios para la actividad del establecimiento, el proveedor establecido es la empresa Gadere. Dentro de los equipos más frecuentemente usados dentro de las operaciones de los consultorios son: estetoscopios, máquinas de detección rápida de niveles de azúcar, kits de emergencia, balanzas y pesos, linternas de exploración, oxímetros, tensiómetros, fonendoscopios, termómetros, martillos de reflejo, torniquete rojo, cardiómetro, etc.

Dentro de los insumos médicos más usados en las operaciones de los consultorios médicos “Familia Sana” se encuentran: sondas, gasas, esparadrapo, catéteres intravenosos, sondas, algodones, jeringuillas, cánulas, mascarillas nebulizadoras, guantes, pinzas, tubos, apósitos, vendas, hilo y gancho quirúrgico, nylon, poliésteres, engrapadoras quirúrgicas, válvulas, tela adhesiva, hisopos, abatelenguas, torundas, Xilocaína, entre otros (Pacheco J. , 2022).

2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA.

2.1. Planteamiento del Problema

Los servicios prestados dentro del sistema de salud nacional, sea público o privado, deben incorporar estándares de atención enfocados en parámetros de calidad y excelencia que aseguren su otorgamiento en el tiempo.

Los consultorios médicos privados, dentro de los cuales se encuentran los establecimientos “Familia Sana”, se identifican como instalaciones que prestan servicios de salud de manera independiente y ambulatoria con el objetivo de fomentar la recuperación y protección de la salud humana y además son instituciones dentro del sistema de salud que contribuyen a este objetivo de interés nacional (Ministerio de Salud Pública, 2010).

Los Consultorios Médicos “Familia Sana” son calificados como un centro atención médica relativamente nuevo en el mercado, con menos de dos años prestando servicios de salud, por lo que a pesar de contar con la infraestructura y material necesario para atender pacientes, no ha atravesado la implementación de acciones para el levantamiento y la mejora de sus procesos centrales, además de trabajar en mecanismos que generen un crecimiento del rango de atención a pacientes, incrementando además sus ingresos de manera sostenida, volviendo su modelo de negocio rentable para sus socios capitalistas.

Todo esto se fundamenta en el comportamiento de la atención de pacientes experimentada desde que la atención médica general se derivó en gran medida a centros médicos de segundo o tercer nivel, debido a la pandemia del COVID-19, por lo que la cantidad de pacientes demandantes de servicios de consulta en los Consultorios “Familia Sana” decayó considerablemente desde el 2020, situación que se mantuvo hasta Diciembre de 2021, fecha en la que la propiedad de los Consultorios cambió de socios accionistas. Mucha de la

atención médica de los nuevos socios se centró en la realización y tratamiento de pacientes con sospecha o confirmación de COVID-19, por lo que la operación en la sede de los Consultorios decreció hasta niveles casi nulos, sin que anteriormente se haya planteado estrategias para retomar el nivel de atención en sede previo a la pandemia.

Además, es importante considerar que los sectores dentro de los que se encuentran el área de impacto de los consultorios médicos productos del estudio, son zonas de crecimiento urbanístico y poblacional dentro de la ciudad de Guayaquil, por lo que las oportunidades de crecimiento y expansión de sus operaciones son prometedoras.

2.2. Justificación del problema

De acuerdo al *Manual Operativo para la Aplicación del Reglamento para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario*, los establecimientos denominados “consultorios médicos” deben tener ciertas características que les permitan operar día a día. Por un lado la vinculación de profesionales legalmente registrados ante el Ministerio de Salud Pública. Además, deben contar con los equipos e instrumentos que permitan realizar sus actividades de consulta ambulatoria (Ministerio de Salud Pública, 2010).

Instituciones como el conjunto de Consultorios Médicos “Familia Sana”, que de acuerdo a lo previsto en la normativa vigente brindan prestaciones de salud en el primer nivel de atención, y que deben constar de infraestructura mínima para desarrollar sus operaciones, tales como sala de espera y consultorio, sin contar los servicios y/o infraestructura mínima que deben tener también los consultorios de orden psicológico y obstétricos, deben implementar procesos de mejora continua que no solo les permitan obtener los permisos de la autoridad sanitaria para funcionar, sino también que potencien sus oportunidades de crecimiento dentro del mercado de prestadores de servicio de salud. En este sentido, la formulación e implementación de planes de mejora en

su gestión se vuelven cruciales para asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

2.3. Objetivos de la Investigación:

2.3.1. Objetivo General:

Desarrollar un proyecto que contemple la creación e implementación de estrategias que ayuden al perfeccionamiento e incremento de los servicios de salud prestados por los Consultorios Médicos “Familia Sana”.

2.3.2. Objetivo Específicos:

- Realizar un levantamiento de los procesos y actividades desarrollados dentro de la operación de los consultorios médicos “Familia Sana”.
- Identificar los problemas existentes en la operatividad diaria de los consultorios médicos “Familia Sana”.
- Plantear estrategias macro que funcionen como alternativas de solución para las dificultades experimentadas en la gestión de los consultorios “Familia Sana”.

2.4. Oportunidades de mejora:

Para el conjunto de consultorios médicos “Familia Sana”, se han sugerido inicialmente las siguientes mejoras:

- a) Sistema de agendamiento informático: A través de página web o aplicación web.
- b) Plan Operativo / Administrativo / Financiero para el incremento y mejora en atención médica: Contempla mejora en infraestructura, sistema de pagos de servicios, promociones estacionales o para clientes frecuentes, promoción física y digital de los consultorios, plan de estímulo al Talento Humano institucional, ampliación en el número de médicos y especialidades para atención, implementación del servicio de farmacia a través de alianzas con farmacéuticas.

3. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

Las alternativas de solución o propuestas de mejora formuladas dentro del Plan de Gestión que se espera implementar para la mejora y ampliación de los servicios de salud de los consultorios médicos “Familia Sana”, se plantean a partir de la identificación de las causas y efectos de los problemas que actualmente se presentan en la operativa del establecimiento médico, junto a los desafíos para su implementación y las unidades de gestión responsable. Estas oportunidades se resumen en el cuadro que se presentan a continuación:

Tabla 2 Matriz de evaluación de Alternativas de Solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
ESCUELA DE NEGOCIOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD
Plan de Gestión para mejora y ampliación de servicios de salud de Consultorios Médicos Familia Sana
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

No.	PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1	Pérdida de citas médicas	Falta de gestión en la atención de llamadas telefónicas	Pacientes no logran contactarse y separar citas vía telefónica	Captar las posibles citas médicas a través de un medio de fácil accesibilidad para los pacientes	Sistema de agendamiento informático	Jefatura Administrativa / Financiera
2	Falta de funcionalidad de espacios para atención	Infraestructura primaria no diseñada para consultorios médicos	Posible incomodidad para pacientes	Brindar sensación de confort a los pacientes	Mejora en infraestructura	Jefatura Administrativa / Financiera
3	Falta de accesibilidad de medios de pago para clientes	Falta de gestión para implementar modalidades de pago	Pérdida de clientes/ingresos	Implementar pagos electrónicos y mediante tarjetas de crédito/débito	Sistema de pagos de servicios	Recepcionista / Asistente Administrativa

4	Bajas cuotas de atención de pacientes	Insuficiente promoción del negocios y de sus servicios disponibles	Horarios de atención de médicos con falta de pacientes	Incrementar la captación de mercado para el negocio	Implementación de plan de marketing integral	Jefatura Administrativa / Financiera
5	Derivación médica interna inexistente	Falta de médicos de especialidades de alta demanda en el personal sanitario de los consultorios	Pérdida de pacientes a causa de la derivación externa de pacientes	Incremento de la cantidad de ramas médicas disponibles para la atención de nuevos pacientes	Ampliación del número de especialidades	Médico General
6	Servicio de venta de medicamentos inexistente	Falta de convenios con farmaceutica que permita la distribución y venta de medicamentos básicos	Pérdida de ingresos Percepción de servicios incompletos	Incrementar el espectro de servicios disponibles para la atención integral de pacientes	Implementación del servicio de farmacia	Médico General Ocupacional
<p>Notas: N/A Fuente: Elaboración: María Eugenia Serrano Allauca Fecha: 11 de febrero de 2022</p>						

4. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades Funcionales en la Unidad de Salud.

4.1. Metodología

Existen diversas Metodologías usadas en el presente trabajo de investigación. Las investigaciones descriptivas y explicativas son las primeras detectadas, ya que el presente estudio busca detallar las características del fenómeno de estudio. Además este estudio también busca determinar relaciones de causa y efecto en las situaciones presentadas dentro del objeto de estudio.

La presente investigación es también cualitativa al estudiar las particularidades de los Consultorios Médicos “Familia Sana”.

4.2. Gestión Gerencial de la Dirección

Las principales tareas del nivel ejecutivo de representación más alto en los Consultorios Médicos “Familia Sana”, compuesto por las socias Paola y Carla Pacheco, hermanas, tiene algunas tareas primarias y simples en la actualidad:

- Levantamiento de información y contacto con potenciales clientes de orden corporativo: Este trabajo constituye uno de los ejes planificados para el crecimiento de las operaciones del negocio y consiste en realizar contacto y reuniones de trabajo con generalmente contactos cercanos a los socios, relacionadas a otros negocios, compañías, para la prestación de servicios de medicina ocupacional y pruebas de laboratorio a gran escala.

Algunos de estos clientes son actualmente agencias de viajes como “Vamos Tour and Travel” y “Andiamo”. Además se incluyen dentro de este grupo corporativo algunos consultorios y centros médicos. La idea es

trabajar con ellos proporcionándoles paquetes de servicios con descuentos especiales. Sin embargo, es importante mencionar que estos acuerdos no se realizan actualmente a través de la firma de convenios, sino únicamente a través de acuerdos hablados.

- **Búsqueda de aliados de negocios.**- Uno de los ítems más importantes en la gama de servicios que prestan los Consultorios Médicos “Familia Sana”, son las pruebas de laboratorio para la detección de COVID-19, por lo que es imperativo para la administración encontrar un aliado de negocios que pueda prestar este servicio de manera general al negocio, considerando el costo más bajo y así permitiendo ampliar el margen de ganancia para “Familia Sana”, por lo que actualmente el nivel Directivo levanta información y mantiene acercamientos con varios laboratorios clínicos.

4.3. Gestión Estratégica de Marketing

Dentro de las primeras actividades desarrolladas en el ámbito de marketing dentro de la operación de la nueva directiva de los Consultorios Médicos “Familia Sana” se encuentran:

- **Actualización de la imagen corporativa del negocio.**- La actual directiva de “Familia Sana” consideró pertinente generar una nueva línea gráfica que refleje una actitud de protección a la familia, como ente central de la sociedad. En este sentido se trabajó en la realización de un nuevo logo y nuevos formatos gráficos que puedan sustentar este cambio. Este cambio se realizó en enero del año 2022.

Ilustración 5 Antiguo y Nuevo Logo de los Consultorios Médicos "Familia Sana"



Fuente: (Pacheco C. , 2022).

- Actividades de promoción: La Directiva del negocio consideró iniciar actividades de promoción mediante el volanteo de flyers en los alrededores de las instalaciones del negocio durante los primeros dos meses de actividad (Noviembre y Diciembre). Amplias zonas populares como Mucho Lote y sus lugares estratégicos (mercados, iglesia, etc). Además se realizan periódicamente voceo de servicios a través de parlantes de audio localizados en las instalaciones de "Familia Sana". Dentro del ámbito del marketing digital, la nueva directiva ha elaborado nuevos artes gráficos para promoción de los servicios del negocio a través de las cuentas de Redes Sociales disponibles actualmente (Instagram: @familiasanaecuador). Sin embargo, desde Octubre de 2021 no ha sido posible realizar actividades de posteo y pautaaje en estas cuentas de RR.SS. debido a la falta de oficialización del permiso de funcionamiento del negocio.

De todas formas, se han realizado actividades de difusión genérica y masiva a contactos personales de cada uno de los colaboradores del negocio.

- Acciones programadas: Se reporta al momento la posibilidad de elaborar una base de contactos a partir de las fichas físicas existentes en

archiveros y que datan de fechas que corresponden a la anterior administración de este negocio.

4.4. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

En la actualidad la gestión relacionada al Talento Humano que colabora con los Consultorios Médicos “Familia Sana”, incluye tareas simples como el pago al personal vinculado a Tiempo Completo al centro médico, entre los que se encuentran: Cynthia Muñoz, Auxiliar de enfermería de planta, y Jorge Pacheco, Asistente Administrativo. Ellos realizan su afiliación voluntaria al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. La encargada de realizar esta tarea en la práctica mensual de los consultorios es Carla Pacheco Lindao, socia y colaboradora de “Familia Sana”.

Es importante destacar que ambos colaboradores actualmente son estudiantes de enfermería, cuyos estudios fueron subsidiados al 50% por parte de la Administración del centro médico.

Dentro de la operativa en el manejo del Talento Humano no existe un Registro de Nómina, por lo que no existe un registro oficial de asistencia ni faltas. Sin embargo, también es importante indicar que no existen horarios definidos de trabajo dentro de la administración de los consultorios médicos.

En otros temas administrativos relacionados a los pagos que se deben realizar para el normal funcionamiento de los consultorios médicos “Familia Sana” (pago a proveedores, pago a servicios básicos, asignación de insumos de limpieza, etc), el encargado es Jorge Pacheco Lindao, quien como se mencionó anteriormente, tiene funciones de Asistente Administrativo.

4.5. Gestión Financiera

Tabla 3 Proyección de Presupuesto para los Consitorios Médicos "Familia Sana" en el año 2022

PERIODO EVALUADO	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
INGRESOS POR LAB	23.600	4.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
INGRESO COWORKING	5.600	250	350	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
TOTAL DE INGRESOS	29.200	4.250	2.350	2.500	2.500	2.500	2.500	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
LABORATORIO	18.797	3.186	1.593	1.593	1.593	1.593	1.593	1.274	1.274	1.274	1.274	1.274	1.274
SUELDO	7.200	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
ADMINISTRATIVO	5.349	446	446	446	446	446	446	446	446	446	446	446	446
ARRIENDO	3.750	536	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268	268
INSUMOS	2.924	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244
PERMISOS FUNCIONAMIENTO	553	153	400										
VARIOS	983	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
SERVICIOS BASICOS	819	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68
ALIMENTACION	564	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
CELULAR	480	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
GASOLINA	120	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TRANSPORTE	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL DE GASTOS	40.990	536	5.144	3.747	3.347	3.347	3.347	3.029	3.029	3.029	3.029	3.029	3.029
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(11.790)	(536)	(894)	(1.397)	(847)	(847)	(847)	(929)	(929)	(929)	(929)	(929)	(929)
UTILIDAD ACUMULADA		(894)	(2.292)	(3.139)	(3.986)	(4.834)	(5.681)	(6.610)	(7.539)	(8.468)	(9.396)	(10.325)	(11.254)

Fuente: (Pacheco C. , 2022).

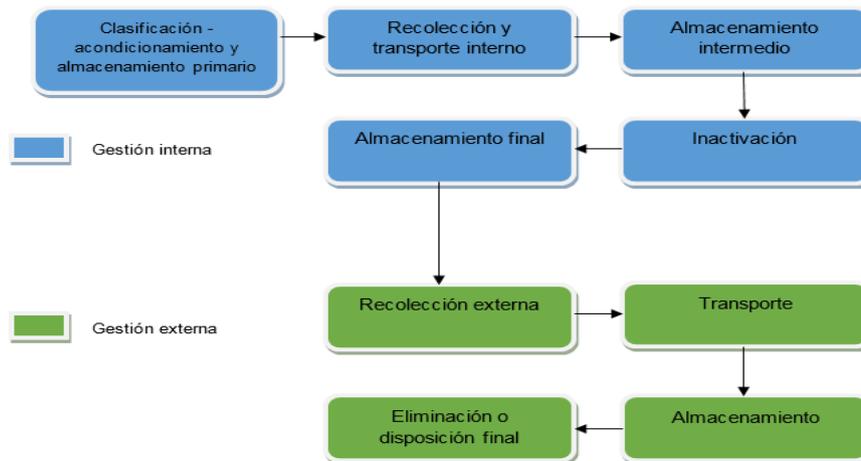
De acuerdo al levantamiento de información realizado junto a la encargada de los principales aspectos administrativos/financieros de los Consultorios Médicos “Familia Sana”, Carla Pacheco, no existen datos certeros del manejo financiero de la anterior administración del negocio. Sin embargo, la administración actual ha planteado un ejercicio de presupuesto para el año 2022 que presenta algunas dificultades:

- Los ingresos por pruebas de laboratorio disminuyen considerablemente, debido a la baja en solicitudes de pruebas COVID-19, ocasionadas por la caída de los casos de contagio de la enfermedad debido a las campañas de vacunación masiva.
- Duplicación de los ingresos en el ámbito del coworking médico para el año 2022, producido por el alquiler de los consultorios a Doctores sin instalaciones propias para la atención de pacientes. Se estipula planes mensuales de alquiler, cuyo pronóstico alcanza a partir de marzo de 2022 los \$500,00.
- El peso de los costos de pruebas de laboratorio, de los sueldos médicos y administrativos, incrementa el déficit de ingresos por lo que el resultado del ejercicio de proyección de presupuesto alcanza los \$ -11.254,00.

4.6. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Dentro de las actividades operativas de mayor importancia en la gestión de los Consultorios Médicos “Familia Sana” se encuentra la gestión integral de Residuos y Desechos. De acuerdo al Anexo 7 del Manual para la Gestión Integral de Residuos y desechos A.M.0036 del Ministerio de Salud Pública, en donde se incluye a este negocio como un establecimiento de salud de baja complejidad, se crea un Comité de Gestión de Desechos para garantizar el cumplimiento del reglamento 323 gestión de los desechos generados en establecimientos de salud.

Ilustración 6 Proceso de gestión de desechos de establecimientos de salud.



Fuente: (Pacheco C. , 2022).

Dentro de las gestiones internas realizadas para el manejo de los desechos se encuentran:

- a. Almacenamiento Primario: Consiste en colocar los desechos en el recipiente correspondiente de acuerdo a su lugar de generación. Considerando que los desechos generados en los Consultorios Familia Sana con tanto comunes, como sanitarios (cortopunzantes, guantes, gasas, algodones, biológicos, anatómicos, farmacéuticos, etc.), se utilizan para los consultorios tanto tachos y fundas de color negro y rojo.
- b. Almacenamiento Intermedio: No aplica para los Consultorios Médicos “Familia Sana”.
- c. Almacenamiento Final: Corresponde al área dentro del establecimiento donde se acopian temporalmente los diferentes tipos de desechos hasta que sean entregados al responsable de la gestión externa. En el caso de los consultorios médicos “Familia Sana” se utilizan recipientes para desechos biológicos/infecciosos, cortopunzantes, anatomopatológicos, farmacéuticos y comunes.

La gestión externa de los desechos la realiza la empresa GADERE S.A., quienes realizan la recolección de los desechos cada tres meses.

En otros temas, el abastecimiento de insumos manejado para el negocio en estudio se realiza de manera mensual. Primeramente se realiza un inventario manual mensual para determinar faltantes. Entre los insumos más necesitados se encuentran los siguientes: mascarillas, guantes, insumos de limpieza (Lysol) fundas de basura negras y roja, cloro, desinfectante.

Luego de levantado el inventario, se contacta al proveedor establecido, denominado Percha Médica, distribuidor de insumos médicos, para solicitar el pedido de insumos. La entrega de los mismos se hace a través de entrega por parte del proveedor o el retiro en sus instalaciones. El financiamiento de estos insumos se realiza a través de crédito directo, el mismo que debe pagarse de manera mensual (pedidos entregados en el mes deben ser cancelados hasta finales del mismo mes).

El último punto de importancia es la gestión de la logística desarrollada para la toma y procesamiento de muestras realizado durante la prestación de servicios de Consultorios Médicos “Familia Sana” en cuanto a pruebas de COVID-19.

Considerando que el centro de la actividad de los Consultorios son las consultas médicas y no el procesamiento de muestras de laboratorio, se utiliza un proveedor externo para completar este servicio dado por el negocio. El proveedor corresponde a los Laboratorios denominados OneLab S.A., laboratorios domiciliados en el cantón Ballenita de la Provincia de Santa Elena. La logística empieza con la toma de muestras por parte del personal de los consultorios, quienes realizan tomas a domicilio, si así el paciente lo requiere, como dentro de las instalaciones de los consultorios. Luego de esto, las muestras son almacenadas en compartimientos seguros para que sean recogidas por el

personal de OneLab, de acuerdo a su planeación diaria (dos recolecciones por día).

El laboratorio procesa las muestras, sobre todo las PCR o anticuerpos, debidamente identificadas y entrega resultados vía correo electrónico en 8 horas (baja demanda) o en 12 a 15 horas (alta demanda).

Por otro lado, las pruebas de antígenos son sobre todo tomadas a domicilio o incluso en consultorio por la Dra. Paola Pacheco. El resultado oficial (vía correo electrónico) para ellas se entrega en un máximo de 2 horas, pero en 15 minutos luego de tomada la muestra se puede indicar al paciente el resultado de manera extraoficial.

4.7. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

En la actualidad, La Dra. Carla Pacheco, directiva y socia de los Consultorios Médicos “Familia Sana” se encuentra liderando la planificación y ejecución de un proyecto para el desarrollo de un software de gestión para sistematizar los procesos necesarios para la operación del negocio.

El proyecto que se está desarrollando junto a la compañía **Accroach Code**, y su principal socio, el Ing. Gustavo Buitrón, esposo de la Dra. Carla Pacheco, permitirá que se genere un sistema de creación, almacenamiento, gestión y seguimiento de las fichas médicas de los pacientes atendidos, además de poder proporcionar un servicio de agendamiento automático para los pacientes.

Este sistema de agendamiento se pondrá a disposición de los usuarios a través de llamadas telefónicas o whatsapp, página web y aplicación móvil.

El proyecto en desarrollo tiene un horizonte de entrega de 3 meses a partir del mes de marzo de 2022.

4.8. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

El Plan de Gestión de los Servicios Clínicos oferta por el Centro de Especialidades “Consultorios médicos Familia Sana”, se encuentra a cargo de la Dra. Paola Pacheco Lindao, socia propietaria y colaboradora de los Centros. Los Consultorios Médicos Familia Sana corresponden a un establecimiento de salud de segundo nivel de atención ambulatorio. Este Centro de especialidades cuenta con el UNICODIGO 65728. El representante legal y técnico del establecimiento es la Dra. Paola Pacheco Lindao, quien actualmente es Magister en Seguridad y Salud Ocupacional.

Tal como se ha indicado en ocasiones anteriores, el Centro de Especialidades “Consultorios médicos Familia Sana” oferta servicios de atención integral de salud de manera ambulatoria, a través de consultas médicas, sean programadas o de atención emergente (pacientes llegados al Centro Médico). Las especialidades disponibles en el catálogo de servicios son:

Tabla 4 Servicios Médicos prestados por los Consultorios Médicos "Familia Sana"

Disponibilidad de servicios	
CONSULTA EXTERNA	MEDICINA GENERAL
	PSICOLOGÍA
	MEDICINA OCUPACIONAL
	PEDIATRÍA
	CARDIOLOGÍA
	GINECOLOGÍA Y OBSTETICIA
	COLOPROCTOLOGÍA
	MEDICINA INTERNA
	CIRUGÍA PLÁSTICA NO ESTÉTICA
	CIRUGÍA GENERAL
PREPARACION DEL PACIENTE	SUEROterapia
	APLICACIÓN DE INYECCIONES (IM - IV- SC)
	TOMA DE SIGNOS VITALES
	CONTROL DE GLICEMIA
	LIMPIEZA Y CURACIONES
RETIRO DE PUNTOS	

Fuente: (Pacheco P. , 2021).

Es importante destacar que todas aquellas especialidades médicas dentro de las que se prestan servicio de consulta y que no corresponden al personal de planta de los Consultorios Médicos, son atendidos por médicos aliados que no tienen vinculación directa al organigrama de la institución. Dentro de estas especialidades se encuentran: Pediatría, Cardiología, Coloproctología, Medicina Interna, Cirugía Plástica No Estética y Cirugía General.

Dentro de estas especialidades los servicios médicos son prestados mediante comisión junto a los Doctores aliados. Las proporciones pueden variar de 50%/50% cuando los doctores mantienen una relación profesional de largo tiempo con los socios propietarios o cuando los pacientes que agendan citas o asisten por atención no son traídos por ninguna de las partes. La proporción puede ser 70%/30% para médico y consultorio, cuando los pacientes son traídos a las instalaciones del consultorio por los doctores que los atienden, cancelando la comisión por uso de consultorio, al estilo pago de uso de espacio (coworking).

5. PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

5.1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

5.1.1. Análisis del Entorno Social

Dentro de las Notas Técnicas proporcionadas por el Banco Central del Ecuador, como una publicación de las estadísticas que genera la Subgerencia de Programación y Regulación de la institución, susceptibles del uso público y de cambios, algunos indicadores de importancia muestran que:

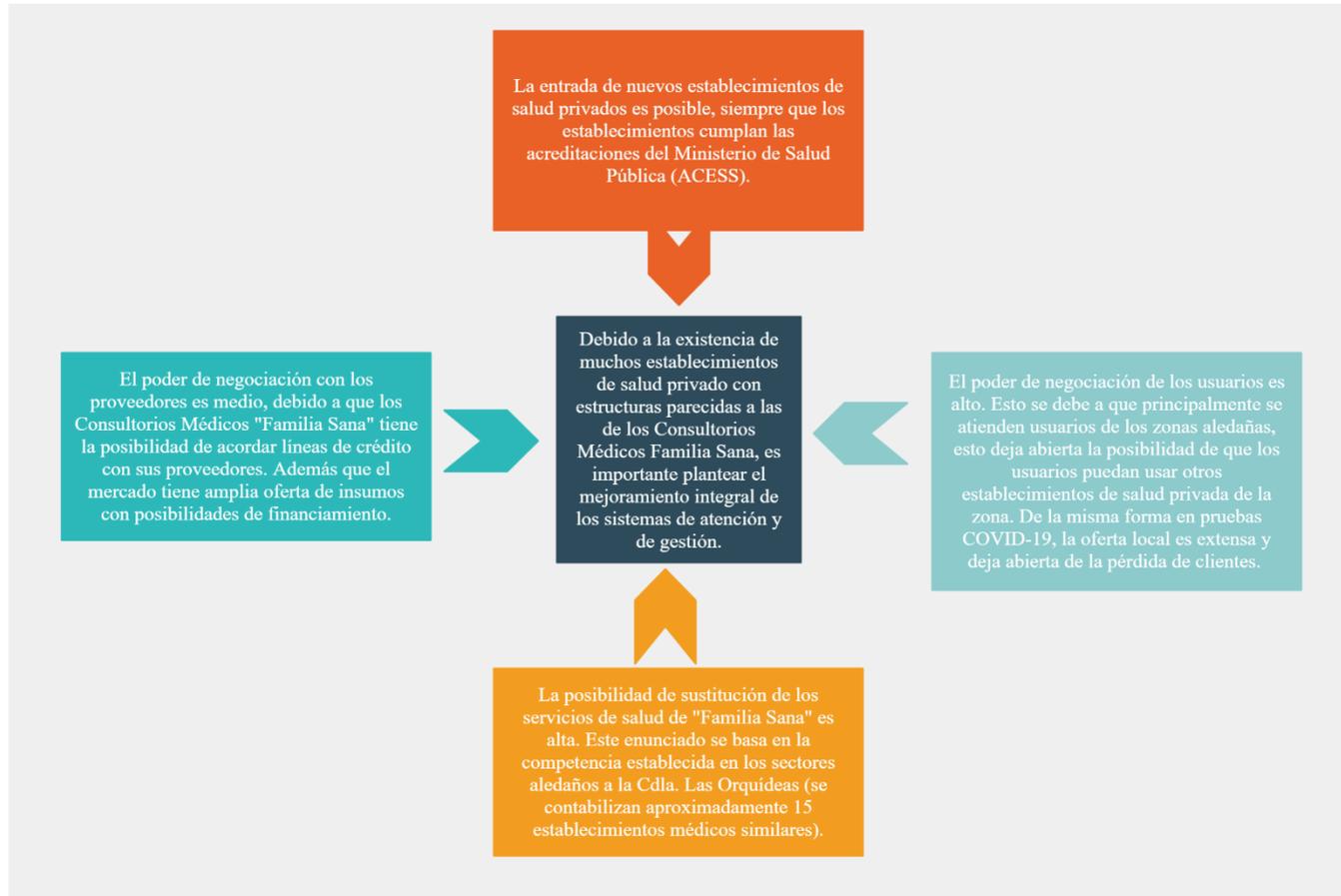
- Datos referentes al empleo para el año 2019, muestran que en Ecuador se obtuvo una tasa de ocupación plena del 47,3% y una subocupación del 18,4%. La tasa de desocupación alcanzaba el 5,9%.
- La pobreza rural sobrepasa a la urbana, llegando la primera a un 41,80%, mientras que la segunda alcanza un 18,70%, para un total de pobreza nacional que alcanza el 25%.
- Dentro del componente “desigualdad” medido por el coeficiente de Gini, se encuentra que a Diciembre de 2019 el indicador se encontraba en 0,454. Un indicador 0 muestra perfecta igualdad.

Dos de las principales políticas públicas en cuanto a atención social en el país por parte del estado, la entrega del Bono Solidario y del Bono de Desarrollo Humano, con una subvención de Usd. 65,00 para aproximadamente 418 mil familias, entre otras políticas de subvención económica, como la Pensión “Mis Mejores Años”, dirigida a personas de la tercera edad y entrega una pensión mensual de Usd. 115,00. Por otra lado, la Pensión para Personas con Discapacidad y el Bono Joaquín Gallegos Lara atiende a 32 mil personas con un monto unitario de Usd. 255,00 entregado por el estado. Es importante mencionar que todas estas subvenciones son entregadas mediante el censo adecuado

realizado a los grupos poblacionales, favoreciendo a los grupos humanos que se encuentran en situación de extrema pobreza.

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

Ilustración 7 Fuerzas de Porter para el sector salud (Consultorios Médicos Familia Sana)



Fuente: Propia.

5.1.3. Análisis FODA

Ilustración 8 Análisis FODA de Consultorios Médicos Familia Sana



Elaboración: Propia.

5.1.4. Cadena de Valor de la organización

Ilustración 9 Cadena de valor de los Consultorios "Familia Sana"



Fuente: Propia.

5.1.5. Planificación Estratégica

- Misión:

Contribuir a la manutención óptima del estado de salud de la comunidad Guayaquileña, a través de la prestación de servicios médicos integrales y de calidad, que se basen en la evidencia científica y los estándares éticos.

- Visión:

Convertirse en un prestador de servicios de salud privado líder en el mercado, con un modelo eficiente y referente en la atención de salud especializada y personalizada para los pacientes.

- Valores

- Excelencia.

- Ética.
 - Profesionalismo.
 - Compromiso.
 - Empatía.
 - Humanismo.
 - Servicio.
 - Trabajo en equipo.
-
- Objetivos Institucionales
 - Desarrollar y prestar servicios médicos, con factores diferenciadores, que impacten positivamente en los estándares de salud de la sociedad Guayaquileña.

 - Garantizar el uso eficiente de los recursos internos para la correcta operatividad del establecimiento, encaminado al crecimiento sostenido de sus actividades.

 - Generar el desarrollo de una cultura de cuidado preventivo en la salud en los usuarios a través de la transferencia de conocimiento realizado durante la prestación de sus servicios.
-
- Principios Éticos: Basados en los principios éticos del ejercicio de la medicina
 - Por ningún motivo generar daño alguno a los usuarios de los servicios de salud de “Familia Sana”.

 - Siempre pretender generar un beneficio para la salud de los usuarios.

- Comunicar oportunamente y de manera clara los procesos de salud que deben ser realizados en los pacientes, para que el paciente tenga total conocimiento de los diagnósticos generados por los profesionales de salud de los Consultorios.
 - Brindar un servicio personalizado y adecuado para cada uno de los usuarios de salud, que atienda únicamente sus necesidades específicas.
- Políticas

Ilustración 10 Políticas Institucionales de los Consultorios Médicos "Familia Sana"



Fuente: Propia.

6. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

6.1. PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.

La importancia en la determinación de indicadores que puedan medir de manera cuantitativa y apegada a la realidad del objeto de estudio, los resultados alcanzados dentro de la administración de sus operaciones, sirviendo inclusive como método preventivo para avisorar posibles problemas dentro de las actividades cotidianas del negocio (EAE Business School, 2021). Estos resultados medibles se referirán el impacto, repercusión y retorno de cada una de las estrategias planteadas dentro del Plan de Gestión para mejora y ampliación de servicios de salud de Consultorios Médicos Familia Sana, con una proyección de 5 años desde la implementación de este estudio, es decir para el periodo comprendido entre el 2022 y el 2027.

6.1.1. Gestión Gerencial de la Dirección:

Algunas de las tareas en la que debe centrarse el nivel Gerencial de los Consultorios Médicos "Familia Sana" incluye: Formalización de las relaciones institucionales con clientes corporativos, a través de convenios de cooperación; establecer contactos con emprendimientos relacionados al turismo (para pruebas COVID-19), como agencias de viajes, organización de eventos (Conglomerado de emprendedores Magic Ecuador y Asociación de Jóvenes Empresarios –AJE-; participar de jornadas de networking organizadas por agentes de emprendimiento local (IDEEA Coworking, Invernadero Coworking, etc), para la captación de nuevos clientes corporativos.

6.1.1.1. Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años).

Tabla 5 Indicadores de gestión por áreas de los Consultorios "Familia Sana"

ÁREA IDENTIFICADA	INDICADORES DE GESTIÓN
Gestión Gerencial	* Número de contactos con emprendimientos o empresas para cooperación (medición trimestral). * Número de Convenios de cooperación para la prestación de servicios de salud ocupacional firmados (medición semestral).

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> * Número de colaboradores con más de 1 año de vinculación (medición anual). * Número de especialistas médicos vinculados (como personal de planta o coworkers médicos) (medición anual).
Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> * Endeudamiento Total (medición mensual). * Total de Ventas Mensuales (medición mensual). * Margen rentable en Ventas (Utilidad/Ventas) (medición mensual). * Margen rentable en Activos (Utilidad/Activo Total) (medición mensual). * Rotación Cartera Días (medición mensual). * Rotación Activo Corriente (Ventas/Activo corriente) (medición mensual). * Rotación Activo Total (Ventas/Activo total) (medición mensual). * Rotación de Inventarios (Costo de ventas/inventarios) (medición mensual).
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	<ul style="list-style-type: none"> * Número de pedidos de equipos e insumos solicitados (medición mensual). * Número de días para el despacho de pedidos de equipos e insumos (medición mensual). * Número de pedidos despachados por parte de proveedores (medición mensual). * Número de nuevos posibles proveedores contactados (medición trimestral). * Número de propuestas/cotizaciones levantadas para nuevos proveedores (medición trimestral). * Número de órdenes de procesamiento de muestras COVID-19 solicitadas a proveedor (medición mensual). * Número de órdenes de procesamiento de muestras COVID-19 atendidas por el proveedor.
Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> * Porcentaje de citas médicas, pruebas COVID-19 y exámenes agendados a través de la plataforma web y aplicación móvil (medición semestral). * Número de interacciones de los usuarios con la información de sus expedientes médicos disponibles. * Número de usuarios de la plataforma web y la aplicación digital de "Familia Sana" (medición semestral).
Gestión de los Servicios de Salud	<ul style="list-style-type: none"> * Número de consultas atendidas (medición mensual). * Porcentaje de ocupación de los consultorios médicos (medición mensual). * Porcentaje de citas por especialidad médica. (medición mensual). * Número de pruebas COVID-19 gestionadas por mes (medición mensual). * Número de resultados de pruebas COVID-19 entregados (medición mensual). * Número de exámenes médicos generales gestionados por mes (medición mensual). * Número de resultados de exámenes médicos generales entregados (medición mensual).

Fuente: Propia.

6.1.1.2. Mejoramiento Continuo de la Calidad

Se debe tener en consideración que la calidad en la prestación de un servicio se relaciona al cumplimiento de las expectativas del cliente, sean estas explícitas o implícitas e incluso tener la capacidad de despertar nuevas

necesidades en él (Coronel & Aguirre, 2010). Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud la define como el aseguramiento de que cada paciente reciba los diagnósticos y tratamientos terapéuticos que más se ajusten a su realidad y logrando la mejora del estado de salud del mismo (Esan Graduate School of Business, 2016).

Con respecto al Mejoramiento Continuo, de acuerdo a Eduardo Deming, hace referencia a un proceso de constante aplicación, enfocado en buscar permanentemente la perfección para que las empresas sean competitivas. Este es el proceso que administra la calidad (Coronel & Aguirre, 2010).

6.1.1.3. Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años).

Tabla 6 Indicadores de Calidad por área de los Consultorios Médicos Familia Sana

ÁREA IDENTIFICADA	INDICADORES DE CALIDAD
Gestión Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo total de gestión para la firma de un convenio de cooperación. • Número de convenios renovados.
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de colaboradores de planta y coworkers médicos con un año o más vinculados al negocio.
Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba Ácida. • Endeudamiento del activo. • Rentabilidad Neta de Ventas. • Rentabilidad financiera.
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de pedidos que demoran en ser despachados (más del tiempo promedio). • Porcentaje de insumos o suministros que no pueden ser despachados por los proveedores. • Porcentaje de muestras que demoran en ser o no son procesadas. • Número de cotizaciones de posibles nuevos proveedores con costos más competitivos.
Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Número de incidencias negativas sobre citas y exámenes agendados por medios digitales. • Número de quejas de pacientes.
Gestión de los Servicios de Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de atención por cliente. • Porcentaje de pacientes que saca cita por segunda ocasión. • Número de pacientes referidos. • Número de quejas de pacientes.

Fuente: Propia.

6.1.1.4. Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional contempla el análisis de los objetivos institucionales, desagregándolos en estrategias que permitirán al negocio afianzar su crecimiento sostenido en el tiempo.

Tabla 7 Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de los Consultorios Médicos Familia Sana desde 2022 al 2027

OBJETIVOS INSTITUCIONALES	ESTRATEGIAS
<p>O1: Desarrollar y prestar servicios médicos, con factores diferenciadores, que impacten positivamente en los estándares de salud de la sociedad Guayaquileña.</p>	<p>E1: Establecer servicios de atención médica en especialidades de relevancia como la Cardiología, Gastroenterología, Traumatología, Endocrinología, Pediatría, Ginecología. E2: Generar un sistema de seguimiento de los pacientes, por medio de historias clínicas en medios digitales. E3: Establecer un sistema de agendamiento de citas y exámenes médicos a través de una plataforma web y aplicación móvil, para lograr la desconcentración del trabajo y brindar facilidades al cliente. E4: Establecer un sistema de revisión permanente de resultados de exámenes y/o diagnósticos médicos de los pacientes a través de una plataforma web y aplicación móvil</p>
<p>O2: Garantizar el uso eficiente de los recursos internos para la correcta operatividad del establecimiento, encaminado al crecimiento sostenido de sus actividades.</p>	<p>E1: Obtención de nuevos proveedores con mejores precios y condiciones de crédito para la provisión de equipos y suministros médicos. E2: Implementar mantenimiento preventivo en los equipos y mobiliario de los Consultorios para asegurar su vida útil. E3: Implementar una estrategia de difusión en Redes Sociales y Networking que permita la difusión orgánica de los servicios del negocio encaminado a conseguir nuevos clientes/pacientes.</p>
<p>O3: Generar el desarrollo de una cultura de cuidado preventivo en la salud en los usuarios a través de la transferencia de conocimiento realizado durante la prestación de sus servicios.</p>	<p>E1: Establecer una política de comunicación de los diagnósticos y procedimientos con los pacientes que les permita tener conocimiento preciso de su estado de salud al ser atendidos en el negocio. E2: Ofertar servicios complementarios de salud preventiva del negocio a través de la transferencia de conocimiento doctor/paciente en cada una de las interacciones. E3: Implementar un sistema de información sobre los principales cuidados y condiciones médicas a través de medios físicos en los consultorios, y digitales a través de la plataforma web y aplicación móvil del negocio.</p>

Fuente: Propia.

6.1.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

6.1.2.1. Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)

Dentro de los indicadores planteados para el área administrativa de los Consultorios Médicos "Familia Sana" en un horizonte de 5 años podemos encontrar:

Tabla 8 Descripción de Indicadores de Gestión Administrativa.

DENOMINACIÓN	FACTOR CRÍTICO	CONTROL	INDICADOR
Número de colaboradores con más de 1 año de vinculación (medición anual).	Contar con colaboradores que se encuentren vinculados al negocio por más de 12 meses calendario	La Coordinación Administrativa de los Consultorios Médicos "Familia Sana" debe establecer porcentajes de retención de personal.	Porcentaje de colaboradores que tengan más de 12 meses vinculados a la institución (60% como mínimo).
Número de especialistas médicos vinculados (como personal de planta o coworkers médicos) (medición anual).	Contar con médicos especialistas que realicen sus actividades de consulta como personal vinculado a "Familia Sana", ya sea como médicos de planta o coworkers médicos.	La Coordinación Administrativa de los Consultorios Médicos "Familia Sana" debe establecer porcentajes de retención de personal.	Número de especialistas nuevos vinculados a Familia Sana (4 como mínimo).

Fuente: Propia.

La Coordinación Administrativa será la responsable del cumplimiento de estos indicadores que tienen como intención asegurar la retención del talento humano especializado de interés y poder entablar sanas relaciones laborales en el ambiente de trabajo.

6.1.3. Gestión Financiera

6.1.3.1. Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)

Tabla 9 Descripción de Indicadores de Gestión Financiera.

DENOMINACIÓN	FACTOR CRÍTICO	CONTROL	INDICADOR
Endeudamiento Total (medición mensual).	Contar con un aceptable índice de fondos ajenos/prestados con respecto al total de recursos	La Coordinación Financiera deberá controlar el índice de endeudamiento	Mantener el ratio de endeudamiento total del negocio en un máximo de 0,6
Total de Ventas Mensuales (medición mensual).	Contar con un incremento sostenido del nivel de ventas generales del negocio	La Coordinación Financiera deberá constatar el incremento en el nivel de ventas	Considerar un incremento mensual de mínimo un 1% para el cumplimiento del 10% de incremento en ventas totales por año
Margen rentable en Ventas (Utilidad/Ventas) (medición mensual).	Contar con costos que se mantengan con respecto al precio de venta de los servicios	La Coordinación Financiera deberá establecer estrategias para mantener los costes de producción de los servicios o encontrar costos más competitivos sin sacrificar calidad del servicio	Mantener los costos de producción del periodo anterior (año pasado). Lo óptimo será encontrar costes reducidos cada año que no desmerezcan la calidad del servicio.
Margen rentable en Activos (Utilidad/Activo Total) (medición mensual).	Contar con un indicador que muestre el sano comportamiento del margen de ganancia de nuestros servicios por el número de veces que lo vendemos.	La Coordinación Financiera deberá establecer las estrategias para que el margen rentable en activos se mantenga	Mantener un ROA por sobre el 5%
Rotación Activo Corriente (Ventas/Activo corriente) (medición mensual).	Contar con un índice que nos ayude a determinar la cantidad de ingresos que generan nuestros activos líquidos o disponibles	La Coordinación Financiera establecerá políticas para mantener una rotación sobre los activos corrientes adecuada para la sostenibilidad financiera del negocio	Mantener un ratio de Rotación del Activo Corriente por sobre los \$0,10 el primer año de implementación de este Plan, incrementándolo en 10% por año.

Rotación Activo Total (Ventas/Activo total) (medición mensual).	Contar con un índice que nos ayude a determinar la cantidad de ingresos que generan nuestros activos totales	La Coordinación Financiera establecerá políticas para mantener una rotación sobre los activos totales adecuada para la sostenibilidad financiera del negocio	Mantener un ratio de Rotación del Activo Total por sobre los \$0,25 el primer año de implementación de este Plan, incrementándolo en 10% por año.
Rotación de Inventarios (Costo de ventas/inventarios) (medición mensual).	Contar con un indicador que muestre la frecuencia con la que se renuevan los inventarios de pruebas rápidas y de antígenos para COVID-19	La Coordinación Financiera debe realizar un control adecuado para el cumplimiento de los índices planteados para la rotación de inventarios de pruebas rápidas y de antígenos vendidas a través de los Consultorios Médicos "Familia Sana"	Se establece un ratio de rotación de inventarios para las existencias indicadas en un mínimo de 1 por el tiempo de medición estipulado.

Fuente: Propia.

La descripción de los indicadores determinados para la Gestión Financiera de los próximos cinco años de los Consultorios Médicos "Familia Sana" guarda relación con los parámetros saludables promedio de los ratios financieros para pequeñas y medianas empresas.

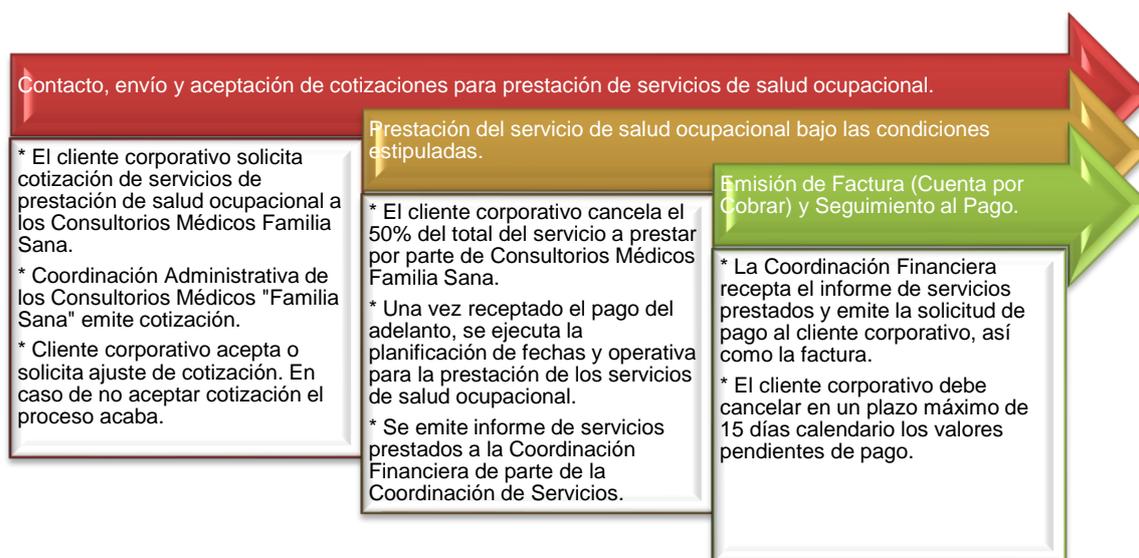
6.1.3.2. Recaudaciones

Las recaudaciones dentro de una PYME son consideradas como la acción de obtener y recibir dinero o recursos para alimentar las finanzas del negocio, los mismos que provienen en su mayoría de cuentas por cobrar de clientes (Czerny, 2021).

Con este antecedente, es importante indicar que la única política de recaudación de valores por cobrar que los Consultorios Médicos Familia Sana tendrán serán las establecidas con los clientes corporativos a los que se le

ofrezcan servicios de salud ocupacional. En este sentido se llevaría adelante el siguiente proceso:

Ilustración 11 Proceso de prestación de servicios de salud ocupacional a clientes corporativos



Fuente: Propia.

6.1.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

6.1.4.1. Capacidad Instalada

Los factores determinantes para calcular la capacidad instalada de los Consultorios Médicos Familia Sana se basan en las siguientes actividades base por día:

1. El número de horas disponibles de los Consultorios Médicos de las instalaciones.
2. El número de órdenes COVID-19 que se pueden procesar dentro de nuestros servicios.
3. El número de exámenes médicos generales que se pueden procesar.

Es importante considerar que el horario de atención programado para las actividades de los Consultorios Médicos Familia Sana será: Lunes a Viernes, de 07h00 a 20h00 y Sábado de 08h00 a 14h00.

Tabla 10 Servicios base prestados por Consultorios Médicos Familia Sana

SERVICIO PRESTADO	HORAS DE TRABAJO POR DÍA	NÚMERO DE ESPACIOS	PROMEDIO TIEMPO POR UNIDAD	UNIDADES POR DÍA
Consultas Médicas Totales	11 horas promedio	2 consultorios	30 minutos	44 citas totales
Órdenes COVID-19 (Toma de Muestras Modalidad en Consultorio o a Domicilio - Pruebas PCR o Rápidas)	3 horas promedio (determinado como horas destinadas para la atención de este servicio)	1 Enfermería (se considera el mismo espacio para Pruebas COVID y exámenes generales) 1 Auto (recorridos a domicilio)	15 minutos	24 pruebas
Exámenes Médicos Generales (Toma de Muestras)	11 horas promedio (Determinado como horario de atención como disponible para la toma de muestras de exámenes generales)	1 Enfermería (se considera el mismo espacio para Pruebas COVID y exámenes generales)	30 minutos	22 tomas de muestras

Fuente: Propia.

Con el número determinado de unidades que se pueden prestar por cada uno de los servicios generadores de valor para el negocio es importante considerar algunos datos de la gestión operativa actual del negocio:

- Desde febrero de 2022, ha existido una baja en la demanda de pruebas COVID-19, también en base al control sobre la propagación del virus que se ha dado en Ecuador por políticas como las de vacunación.
- La cantidad de horas disponibles de los consultorios médicos están a disposición de los servicios de consultas médicas de los doctores de planta del negocio, así como de los coworkers médicos.

6.1.4.2. Indicadores de Adquisición (proyección cinco años).

Algunos de los indicadores de Adquisición que se considerarán para el manejo de las compras con proveedores con respecto al abastecimiento de equipamiento e insumos médicos se consideran a continuación:

Tabla 11 Descripción de Indicadores de Adquisiciones

DENOMINACIÓN	FACTOR CRÍTICO	CONTROL	INDICADOR
Cantidad de pedidos rechazados o no despachados	Contar con un mínimo de pedidos rechazados o no despachados (ideal a 0)	La Coordinación Operativa deberá controlar el relacionamiento con los proveedores y cumplimiento de este indicador	Mantener el ratio de pedidos rechazados o no despachados en 0.
Desviación total del presupuesto	Contar con un parámetro mínimo aceptable de desviación para el presupuesto de adquisiciones	La Coordinación Operativa se encargará de vigilar el cumplimiento del presupuesto de adquisiciones	Alcanzar una desviación total del presupuesto de compras no mayor al 10%
Descuentos o precios preferenciales obtenidos	Contar con un porcentaje de descuentos o precios preferenciales entregados a Compras	La Coordinación Operativa implementará estrategias que permitan relacionarse con proveedores que provean precios preferenciales o buscará nuevos proveedores que lo hagan	Alcanzar un porcentaje mínimo de pedidos con descuentos o precios preferenciales (60%)
Tiempo total del proceso de despacho de pedidos	Alcanzar un tiempo máximo promedio para el despacho de los pedidos	La Coordinación Operativa deberá acordar con los proveedores este tiempo adecuado y asegurar su cumplimiento	Alcanzar y mantener un promedio de 7 días como periodo para el despacho de pedidos

Fuente: Propia.

6.1.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Dentro de la gestión e implementación de iniciativas para digitalizar los servicios de los Consultorios Médicos “Familia Sana”, la principal tiene como objetivo el desarrollo de una plataforma web y una aplicación móvil, donde se puedan brindar los siguientes servicios:

- Agendamiento de citas médicas, pruebas de COVID-19 domiciliarias o en Consultorio y de exámenes médicos generales.
- Revisión de resultados de exámenes y pruebas COVID-19, además de los expedientes médicos del paciente.

De esta forma se busca agilizar el servicio de agendamiento de citas, brindando un canal más para la captación de usuarios, con el servicio adicional de proveer la información necesaria a los pacientes en el momento que la necesiten. La visión empresarial implementada en el negocio plantea una estrategia más disruptiva que incluye la implementación de una plataforma de pagos en línea.

6.1.6. Gestión de los Servicios Médicos:

Para la actividad medular del negocio definida como la prestación de servicios médicos ambulatorios (consultas médicas), junto a la prestación de servicios de diagnóstico de pruebas COVID y exámenes médicos generales, es importante determinar los indicadores numéricos proyectados a obtener por parte de la Coordinación de Gestión de Servicios Médicos de los Consultorios Médicos Familia Sana, a fin de tener objetivos claros trazados dentro de esta gestión. Muchos de estos indicadores se refuerzan en los estándares aceptados por la industria de servicios de la salud local.

Tabla 12 Descripción de Indicadores de Gestión de Salud.

DENOMINACIÓN	FACTOR CRÍTICO	CONTROL	INDICADOR
Número de consultas atendidas (medición mensual).	Contar con un número base de consultas mínimas brindadas	La Coordinación de Servicios de Salud en conjunto con la Coordinación Administrativa vigilará el cumplimiento de este indicador	Alcanzar y mantener un 70% de la capacidad instalada en el total de horas posibles para atender consultas médicas

Porcentaje de ocupación de los consultorios médicos (medición mensual).	Contar con un porcentaje establecido y mínimo para la ocupación de los consultorios médicos	La Coordinación de Servicios de Salud en conjunto con la Coordinación Administrativa vigilará el cumplimiento de este indicador	Alcanzar y mantener un 70% de la capacidad instalada en el total de horas posibles para atender consultas médicas
Porcentaje de citas por especialidad médica. (medición mensual).	Contar con una estadística de consultas médicas por especialización para determinar los servicios más usados	La Coordinación de Servicios de Salud en conjunto con la Coordinación Administrativa vigilará el cumplimiento de este indicador	Determinar los porcentajes de utilización de los servicios de consulta por especialización médica en los Consultorios Médicos Familia Sana
Número de pruebas COVID-19 gestionadas por mes (medición mensual).	Contar con un registro de las pruebas COVID-19 brindadas en determinado periodo de tiempo	La Coordinación de Servicios de Salud en conjunto con la Coordinación Administrativa vigilará el cumplimiento de este indicador	Alcanzar y mantener una tasa del 50% de prestación del servicio del total de pruebas COVID-19 posibles
Número de resultados de pruebas COVID-19 entregados (medición mensual).	Contar con un registro de los resultados de pruebas COVID-19 entregados a los pacientes en determinado periodo de tiempo	La Coordinación de Servicios de Salud en conjunto con la Coordinación Administrativa vigilará el cumplimiento de este indicador	Alcanzar y mantener un 100% de entregas de resultados de pruebas COVID-19
Número de exámenes médicos generales gestionados por mes (medición mensual).	Contar con un registro de la cantidad de exámenes médicos gestionados en un periodo de tiempo	La Coordinación de Servicios de Salud en conjunto con la Coordinación Administrativa vigilará el cumplimiento de este indicador	Alcanzar y mantener una tasa del 50% de prestación del servicio del total de exámenes médicos posibles
Número de resultados de exámenes médicos generales entregados (medición mensual).	Contar con un registro de los resultados de exámenes médicos generales entregados a los pacientes en determinado periodo de tiempo	La Coordinación de Servicios de Salud en conjunto con la Coordinación Administrativa vigilará el cumplimiento de este indicador	Alcanzar y mantener un 100% de entregas de resultados de exámenes médicos generales

Fuente: Propia.

6.2. EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

6.2.1. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial.

Tabla 13 Limitaciones Detectadas y Alternativas de Solución.

ÁREAS	RESTRICCIONES	DESCRIPCIÓN	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
Gestión Gerencial Gestión Administrativa y de Recursos Humanos Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Tiempo	Los principales tiempos a considerar son: 1. No alcanzar el mínimo de 5 contratos semestrales con negocios o emprendimientos para convertirse en clientes corporativos. 2. Rotación del personal médico y administrativa en periodos menores a un año. 3. No cumplir la implementación de la plataforma web y aplicación móvil en un máximo de 6 meses a partir de la publicación del presente proyecto.	* Incrementar las cuotas de participación en jornadas de networking. * Establecer contactos con gremios de emprendedores para contactar sus bases de afiliados. * Establecer un cronograma de actividades y compromiso con el responsable del proyecto de implementación de TICs.
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística Gestión de los Servicios de Clínica	Alcance	1. No alcanzar los mínimos determinados para vinculación de especialistas médicos para el incremento de la rama de servicios médicos. 2. Cambio en las políticas de despacho o cobro de pedidos de parte de los proveedores. 3. Cambios en las políticas de procesamiento o cobro de pruebas COVID-19 y exámenes de parte de los proveedores.	* Ampliar la red de contactos médicos de los doctores de planta del negocio para encontrar especialistas sin vinculación laboral. * Generar búsquedas y contactos continuos con nuevos posibles proveedores de equipos e insumos médicos. * Formalizar contratos de provisión de pruebas COVID-19 y exámenes médicos con proveedor. * Buscar nuevos laboratorios médicos que puedan proveer servicios de procesamiento de pruebas COVID-19 y exámenes médicos.
Gestión Financiera Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Coste	1. Incremento de los presupuestos de inversión en adquisiciones. 2. Incremento de la cartera vencida con clientes corporativos. 3. Incremento en el stock de inventario de pruebas COVID-19. 4. Incremento en el presupuesto de implementación de plataforma web y aplicación móvil "Familia Sana".	* Establecer opciones de compras con proveedores a mejores costos. * Establecer políticas de cobranzas acordadas con los clientes corporativos para asegurar su cumplimiento. * Establecer relaciones con agencias de viajes para la realización continua de pruebas COVID-19 para viajeros.

Fuente: Propia.

6.3. Conclusiones

- a) Los Consultorios Médicos “Familia Sana” son un establecimiento de salud privado con capacidad de crecimiento, debido al sector de influencia en el que opera y al relacionamiento adecuado de sus socios para la ampliación de sus colaboraciones comerciales.
- b) Es importante centrar los esfuerzos directivos y administrativos de los Consultorios en lograr nuevos contratos de prestación de servicios para salud ocupacional y exponenciar la cantidad de servicios prestados.
- c) Los costos operacionales y de producción representan porcentajes mayores a los logrados por los ingresos generados, por lo que es vital reducir los costes con nuevos proveedores.

6.4. Recomendaciones

- a) Agilizar la gestión para la emisión del Permiso de Funcionamiento de los Consultorios Médicos “Familia Sana” por parte de ACESS y así lograr la difusión amplia de los servicios médicos del negocio.
- b) Concentrar los esfuerzos operativos y financieros existentes en la Digitalización de los Servicios Médicos de los Consultorios, a fin de darle paso a un canal nuevo y promisorio para la captación de pacientes.
- c) Establecer una política de promoción y pauta de los servicios del negocio a través de canales digitales para la captación de nuevos pacientes.

BIBLIOGRAFÍA

- ACHPE, A. N. (2020). Recuperado el Febrero de 2022, de <https://achpe.org.ec/>:
<https://achpe.org.ec/el-sector-privado-de-salud-es-un-socio-estrategico-en-el-sistema-nacional-salud-ecuadoriano/#:~:text=Asamblea%202021-,El%20sector%20privado%20de%20salud%20es%20un%20socio%20es trat%C3%A9gico,Sistema%20Nacional%20de%20Salud%20ecuadorian>
- Andrade, S. (14 de Enero de 2022). Funciones del Obstetra de los Consultorios "Familia Sana". (M. E. Allauca, Entrevistador)
- Camacho Díaz, F. J. (2021). Gerencia Sanitaria en Pandemia. Una visión emergente redimensionada desde la economía circular. *Revista de investigación y desarrollo científico Universidad Yacambú*, 53-70.
- Carbaca, Á. (10 de Enero de 2022). Funciones del Psicólogo / Psicoterapeuta. (M. E. Allauca, Entrevistador)
- Consultorios Médicos "Familia Sana". (Noviembre de 2020). *Cuenta de Instagram de Consultorios Médicos "Familia Sana"*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Consultorios Médicos "Familia Sana".
- Consultorios Médicos Familia Sana. (Noviembre de 2021). *Espacios exteriores e interiores de los Consultorios Médicos "Familia Sana"*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Consultorios Médicos Familia Sana.
- Coronel, R., & Aguirre, J. C. (2010). Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/>:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1393/14/UPS-CT002234.pdf>
- Czerny, A. (Noviembre de 2021). *Nubox*. Obtenido de <https://blog.nubox.com/>:
<https://blog.nubox.com/empresas/que-son-los-pagos-y-recaudaciones>
- EAE Business School. (Abril de 2021). Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-gestion-la-importancia-de-contar-con-ellos/>
- EcuadorEc. (2022). Obtenido de <https://ecuadorec.com/habitantes-tiene-guayaquil-poblacion/#:~:text=Pablaci%C3%B3n%20Parroquias%20Rurales%20de%20Guayaquil&text=La%20proyecci%C3%B3n%20del%20INEC%20para,y%20el%2049%25%20son%20hombres.>

- Esan Graduate School of Business. (Mayo de 2016). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/>: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-diferentes-conceptos-de-calidad-en-salud>
- ESPOL. (2020). Recuperado el Febrero de 2022, de <https://www.dspace.espol.edu.ec/>: https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14779/43/2_SEC TORES%20MUNICIPALES.pdf
- INEC, I. N. (2014). Recuperado el Febrero de 2022, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/Publicaciones/Anuario_Rec_Act_Salud_2014.pdf
- INEC, I. N. (2014). *Anuario de Estadística de Salud: Recursos y Actividades*. Quito: INEC.
- INEC, I. N. (2018). *Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud (RAS)*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INEC, I. N. (01 de Abril de 2020). Recuperado el Febrero de 2022, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-difunde-estadisticas-de-recursos-y-actividades-de-salud-2018/>
- INEC, I. N. (2020). *Anuario de estadísticas de salud, recursos y actividades*. Quito: ACHPE.
- Malagón-Londoño, G., Pontón Laverde, G., & Reynales Londoño, J. (2016). *Gerencia Hospitalaria*. Sede Académica La Paz: Editorial Medica Panamericana.
- Ministerio de Salud Pública. (2010). *Manual Operativo para la Aplicación del Reglamento para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario*. Quito: Ministerio de Salud Pública.
- Muñoz, C. (14 de Enero de 2022). Funciones del Auxiliar de Enfermería de los Consultorios "Familia Sana". (M. E. Allauca, Entrevistador)

Pacheco Vélez, J. (29 de Diciembre de 2021). Entrevista sobre Consultorios Médicos "Familia Sana". (M. E. Allauca, Entrevistador)

Pacheco, C. (07 de Enero de 2022). Gestión Operativa y Administrativa de Consultorios Médicos "Familia Sana". (M. E. Allauca, Entrevistador)

Pacheco, J. (22 de Enero de 2022). Servicios prestados por Consultorios Médicos "Familia Sana". (M. E. Allauca, Entrevistador)

Pacheco, P. (2021). *Cartera de Servicios de los Consultorios Médicos "Familia Sana"*. Guayaquil: Consultorios Médicos "Familia Sana".

Revista, L. (Septiembre de 2015). Recuperado el Febrero de 2022, de <http://www.larevista.ec/>:
<http://www.larevista.ec/orientacion/salud/gestion-necesaria-que-es-la-gerencia-hospitalaria>

ANEXO 1: FOTOGRAFÍAS DEL EQUIPO HUMANO DE LOS CONSULTORIOS MÉDICOS “FAMILIA SANA”



ANEXO 2: FOTOGRAFÍAS DE LAS INSTALACIONES DE LOS CONSULTORIOS MÉDICOS “FAMILIA SANA”



