



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

Plan de Gestión Gerencial para mejora del servicio de hematología del laboratorio clínico de mediana complejidad de Corporación Médica Cormedical Cía S.A. en la ciudad de Latacunga.

AUTOR

Xavier Santiago Coronel Banda

AÑO

2022



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

Plan de Gestión Gerencial para mejora del servicio de hematología del laboratorio clínico de mediana complejidad de Corporación Médica Cormedical Cía S.A. en la ciudad de Latacunga.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud.

Docente Guía:
Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autor:
Xavier Santiago Coronel Banda

Año

2022

Declaratoria De Autoría Del Estudiante

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

RESUMEN

La empresa Corporación Médica Cormedical Cía. S.A. surge en el año 2018 como proveedor de servicios de diagnóstico de laboratorio clínico en Latacunga, Ecuador. En 2020, la compañía se adaptó a los cambios del mercado provocados por la pandemia del COVID-19 ofreciendo servicios de diagnóstico de la COVID-19, lo que le permitió convertirse en uno de los laboratorios clínicos de referencia en la ciudad. Sin embargo, en 2021, tuvo una disminución en los ingresos de los servicios de laboratorio clínico de Cormedical. Para mantener su posicionamiento en el mercado y competir con nuevos competidores, los directivos de la empresa decidieron disminuir los precios de sus servicios buscando ser competitivos y rentables frente a la alta competencia en el mercado de servicios de laboratorio clínico en Latacunga. Se plantea un diagrama de causa y efecto, para identificar las principales causas de la disminución de las ventas de la empresa, que incluyen el desconocimiento de los costos reales de los servicios, la ausencia de gestión de convenios con empresas privadas, la falta de campañas médicas y la falta de capacitación de los colaboradores. Mediante metodología cualitativa de observación y requerimiento de información a la alta gerencia; se plantea un estudio total del giro del negocio, proponiendo un análisis FODA. Finalmente se presenta un plan de gestión gerencial con las potenciales soluciones a los problemas encontrados para que la empresa mantenga su competitividad y rentabilidad en el mercado de servicios de laboratorio clínico en Latacunga.

ABSTRACT

The company Corporación Médica Cormedical Cía. S.A. emerged in 2018 as a provider of clinical laboratory diagnostic services in Latacunga, Ecuador. In 2020, the company adapted to market changes caused by the COVID-19 pandemic by offering diagnostic services for virus detection, which allowed it to become one of the leading clinical laboratories in the city. However, after 2021 resulted in a decrease in revenue for Cormedical clinical laboratory services. To maintain its position in the marketplace and compete with new competitors, the company's managers decided to lower the prices of their services. Despite this, low sales, and high competition in the market for clinical laboratory services in Latacunga, led company managers to seek alternative solutions to remain competitive and profitable. A cause and effect diagram, is proposed to identify the main causes of the decrease in sales of the company, which include ignorance of the real costs of services, the absence of management of agreements with private companies, the lack of medical campaigns and the lack of training of collaborators. Through qualitative observation methodology and information request to senior management; a total study of the business line is proposed, proposing a SWOT analysis. Finally, a management plan is presented with potential solutions to the problems encountered so that the company maintains its competitiveness and profitability in the marketplace for clinical laboratory services in Latacunga.

ÍNDICE

1. Capítulo I	1
Revisión Del Estado Del Arte Y Planteamiento Del Problema	1
1.1 Análisis Ambiental Situacional.....	1
1.1.1 <i>Introducción</i>	1
1.1.2 <i>Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial</i>	2
1.1.3 <i>Estructura Administrativa, Financiera y Operativa</i>	2
1.1.4 <i>Oferta de Servicios</i>	4
1.1.5 <i>Análisis Geoespacial y Geopolíticos</i>	7
1.1.6 <i>Población Atendida</i>	10
1.1.7 <i>Demanda de Servicios Insatisfecha</i>	11
1.2 Identificación Del Objeto De Estudio	13
1.2.1 <i>Planteamiento del Problema</i>	13
1.2.2 <i>Justificación del Planteamiento del Problema</i>	15
1.2.3 <i>Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios</i>	15
1.3 Propuesta Y Justificación De Alternativas De Solución	17
2. Capítulo II	19
Justificación Y Aplicación De Metodología Cualitativa Para La Realización Del Plan De Prestación De Servicios.....	19
2.1 Diagnóstico De Servicios, Recursos Y Capacidades Funcionales En La Unidad De Salud. 19	
2.1.1 <i>Gestión Gerencial de la Dirección</i>	21
2.1.2 <i>Gestión Estratégica de Marketing</i>	23
2.1.3 <i>Gestión Administrativa y de Recursos Humanos</i>	24
2.1.4 <i>Gestión Financiera</i>	25
2.1.5 <i>Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística</i>	25
2.1.6 <i>Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones</i>	27
3. Capítulo III	29
Propuesta De Solución: Formulación Plan De Gestión Gerencial.....	29
3.1 Planeamiento Estratégico.....	29
3.1.1 <i>Análisis del Entorno Social</i>	29
3.1.2 <i>Análisis Político</i>	29
3.1.3 <i>Análisis Económico</i>	30
3.1.4 <i>Análisis Tecnológico</i>	31
3.1.5 <i>Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)</i>	31
3.1.6 <i>Análisis FODA</i>	33
3.1.7 <i>Cadena de Valor de la organización</i>	35
3.1.8 <i>Planificación Estratégica</i>	36
3.2 Plan De Gestión Gerencial Propuesta De Solución: Formulación Plan De Gestión Gerencial	40
3.2.1 <i>Gestión Gerencial de la Dirección</i>	40
3.2.2 <i>Gestión Administrativa y de Recursos Humanos</i>	42
3.2.3 <i>Gestión Financiera</i>	47

3.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	48
3.2.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	51
4. Capítulo IV	52
<i>Evaluación E Implementación Integral De Gestión Gerencial</i>	52
4.1 Limitaciones Y/o Restricciones En La Gestión Gerencial	52
4.2 Conclusiones y Recomendaciones.....	53
4.2.1 Conclusiones	53
4.2.2 Recomendaciones.....	54
<i>Referencias</i>	55
<i>Anexos</i>	56

Índice De Tablas

Tabla 1. Cálculo de la Demanda Insatisfecha	12
Tabla 2. Matriz de Evaluación y Selección de alternativas.....	17
Tabla 3 Matriz FODA para la Corporación Médica Cormedical Cía S.A.	20
Tabla 4 Indicador de Implementación de la determinación de costos de forma técnica en el área de laboratorio clínico	41
Tabla 5 Proyección anual del Indicador de Implementación de la determinación de costos de forma técnica en el área de laboratorio clínico	41
Tabla 6 Indicador de Implementación de Calificación Internacional.....	42
Tabla 7 Proyección anual del Indicador de Implementación de Calificación Internacional.....	42
Tabla 8 Indicador de Satisfacción del Paciente.....	45
Tabla 9 Proyección anual del indicador de Satisfacción del Paciente.....	46
Tabla 10 Indicador de Tiempo de Espera por atención de paciente	46
Tabla 11 Proyección anual del Indicador de Tiempo de Espera por atención de paciente.....	47
Tabla 12 Indicador de Razón de Endeudamiento	47
Tabla 13 Proyección anual del Indicador de Razón de Endeudamiento	48
Tabla 14 Indicador de Gestión de Redes Sociales.....	49
Tabla 15 Proyección de Indicador de Gestión de Redes Sociales.....	49
Tabla 16 Indicador de Gestión de Convenios Públicos o Privados	50
Tabla 17 Proyección Anual del Indicador de Gestión de Convenios Públicos o Privados	50
Tabla 18 Indicador de Gestión de Campañas Médicas	51
Tabla 19 Proyección del Indicador de Gestión de Campañas Médicas	51
Tabla 20 Evaluación del Plan de Gestión Gerencial	52

Índice De Figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa Corporación Médica Cormedical Cía. S.A.....	3
Figura 2 Permisos de funcionamiento emitidos a laboratorios clínicos de mediana complejidad vigentes al 2022.....	5
Figura 3 Permisos de funcionamiento emitidos a laboratorios clínicos de baja complejidad vigentes al 2022.....	6
Figura 4 Permisos de funcionamiento emitidos a establecimientos de radiología e imagen de baja complejidad vigentes al 2022	6
Figura 5. Ubicación de Cormedical Laboratorio Clínico Matriz	9
Figura 6. Ubicación de Cormedical Laboratorio Clínico Sucursal	10
Figura 7 Flebotomías realizadas en Cotopaxi año 2020	11
Figura 8 Estructura de la población de Cotopaxi año 2010	12
Figura 9 Diagrama de Ishikawa causa – efecto de la disminución de ventas en Cormedical	13
Figura 10 Producto Interno Bruto Banco Central del Ecuador Periodo 2019 - 2022 ...	30
Figura 11 Cadena de Valor Cormedical	35
Figura 12 Flujograma de ingreso de paciente Cormedical.....	44

1. Capítulo I

Revisión Del Estado Del Arte Y Planteamiento Del Problema

1.1 Análisis Ambiental Situacional

1.1.1 Introducción

La Corporación Médica Cormedical Cía. S.A. emerge en el año 2018 como un emprendimiento diseñado para solventar las necesidades de servicio de diagnóstico, basadas en técnicas de laboratorio clínico en la ciudad de Latacunga.

El año 2020 fue un año de adaptación para todos los sectores productivos, industriales y de servicios del país a consecuencia del virus COVID 19, aquellas empresas que tomaron la decisión de adaptar sus nuevos modelos de negocios a esta nueva realidad lograron consolidarse, mientras que las que no lograron adaptarse al nuevo cambio y generar un modelo sostenible y competitivo, cerraron sus puertas.

Es así como, Cormedical logra adaptarse a los cambios suscitados en el mercado y aprovecha la oportunidad de negocio brindada por la crisis sanitaria al ofrecer los servicios de diagnóstico de detección del COVID 19 mediante diferentes técnicas de diagnóstico clínico, ubicándose entre los principales laboratorios clínicos de referencia en la ciudad en Latacunga.

Sin embargo, en el año 2021 a partir del programa de vacunación contra la COVID 19 del gobierno de la República del Ecuador, los directivos de la empresa preocupados por el decrecimiento en ventas en los servicios de laboratorio clínico, toman la decisión de disminuir los precios de la cartera de sus servicios, para lograr mantenerse en el posicionamiento del mercado y competir con la nueva competencia que emergió a raíz del COVID 19.

No obstante, las ventas bajas y la alta competencia en la oferta de servicios de laboratorio clínico en la ciudad de Latacunga, ha obligado a los directivos de la empresa a buscar diferentes tipos de alternativas que les permita seguir siendo competitivos y rentables; sin embargo al no conocer los costos implicados en cada uno de sus servicios que ofertan, ha derivado que no logren conseguir los objetivos planteados, debido a que carecen del conocimiento técnico que les permita determinar el precio adecuado de los

servicios que ofrecen; especialmente del servicio de hematología del laboratorio clínico, el cual es el servicio que más demanda tiene actualmente, dado que, lo realizan de forma empírica y sin tomar en cuenta cada una de las variables técnicas que involucran la conformación del costo de un servicio de la salud.

1.1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

La empresa Corporación Médica Cormedical Cía. S.A. lleva actualmente 5 años en el mercado de Latacunga al servicio de su ciudadanía, manteniendo activamente 2 locales comerciales, ubicados cada uno estratégicamente cerca de consultorios, clínicas privadas y hospitales de la ciudad. El primer local presta servicios de análisis clínico por laboratorio de mediana complejidad y el segundo local brinda servicios de diagnóstico clínico por ultrasonido.

1.1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

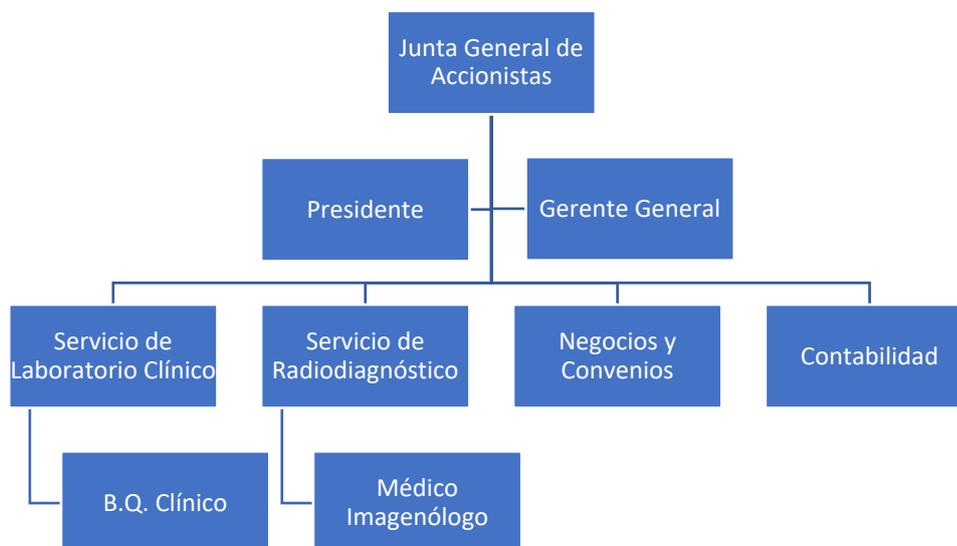
1.1.3.1 Estructura Administrativa

La estructura administrativa que tiene la empresa se consolida inicialmente por el órgano máximo rector que es la Junta de Accionistas, seguido por su presidente y gerente general que es el representante legal a cargo de las operaciones administrativas, financieras y de operaciones de la misma.

En la siguiente ilustración se puede visualizar la estructura organizacional que tiene la empresa:

Figura 1.

Organigrama de la empresa Corporación Médica Cormedical Cía. S.A.



Nota: (Cormedical, 2022)

1.1.3.2 Estructura Financiera

La estructura financiera de la empresa se constituye de la siguiente manera: es una compañía de sociedad anónima, a la fecha conformado por dos principales accionistas con acciones al 50% cada uno.

Los activos totales al año 2021 registran inversiones tecnológicas en equipamiento de última generación y en inversiones de corto plazo.

Los pasivos totales al año 2021 esta conformado principalmente por adquisiciones propias del negocio inherentes a suministro de proveedores de reactivos e insumos hospitalarios.

El patrimonio total al 2021 registran un déficit conformado principalmente por resultados de periodos anteriores y acumulados.

1.1.3.3 Estructura Operativa

Cormedical Centro de Diagnóstico Clínico, laboratorio clínico de mediana complejidad es una empresa que surge en base a las necesidades de diagnóstico, para prevención y control médico de pruebas sanguíneas y subsecuentes, dedicada al área

de la salud, específicamente al diagnóstico de laboratorio clínico. Compuesta por un equipo especializado en laboratorio clínico que, mediante la realización de exámenes de laboratorio, en forma oportuna y de calidad, contribuye a los fines diagnósticos, preventivos y de control de tratamientos médicos de la comunidad Cotopaxense y del centro del país. Equipado con los mejores estándares de calidad y sistemas automatizados existentes.

Además, Cormedical ofrece servicios de medicina ocupacional, que, con recurso humano especializado como médicos especialistas y ocupacionales, dotados de equipamiento de apoyo adicional al mencionado anteriormente como ecografía, audiometría y optometría, solventan las necesidades de atención para cumplir con todos los requerimientos con los diferentes organismos de control como es el Ministerio de Salud Pública así como el de Relaciones Laborales en lo que respecta a temas de programas de prevención de riesgos laborales.

1.1.3.4 Sistemas Informáticos

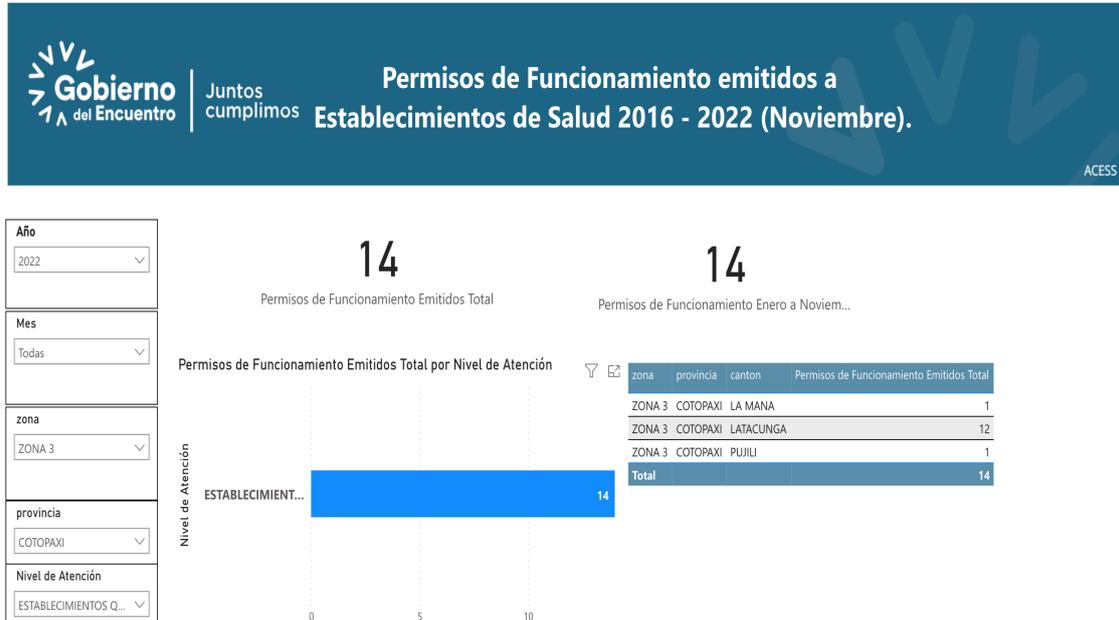
Entre los sistemas informáticos con los que cuenta la Corporación Médica Cormedical están diferentes bases de datos que albergan información concerniente a cada uno de los pacientes atendidos; estas bases de datos se encuentran encriptadas en servidores externos a la empresa, además cuentan con un sistema operativo de laboratorio clínico el cual centraliza toda la información analizada por cada equipo tecnológico de cada paciente atendido en cada una de las sucursales de la empresa.

1.1.4 Oferta de Servicios

La oferta de servicios que actualmente tiene la provincia de Cotopaxi de los laboratorios clínicos catalogados como mediana complejidad se observa en el siguiente gráfico:

Figura 2

Permisos de funcionamiento emitidos a laboratorios clínicos de mediana complejidad vigentes al 2022.



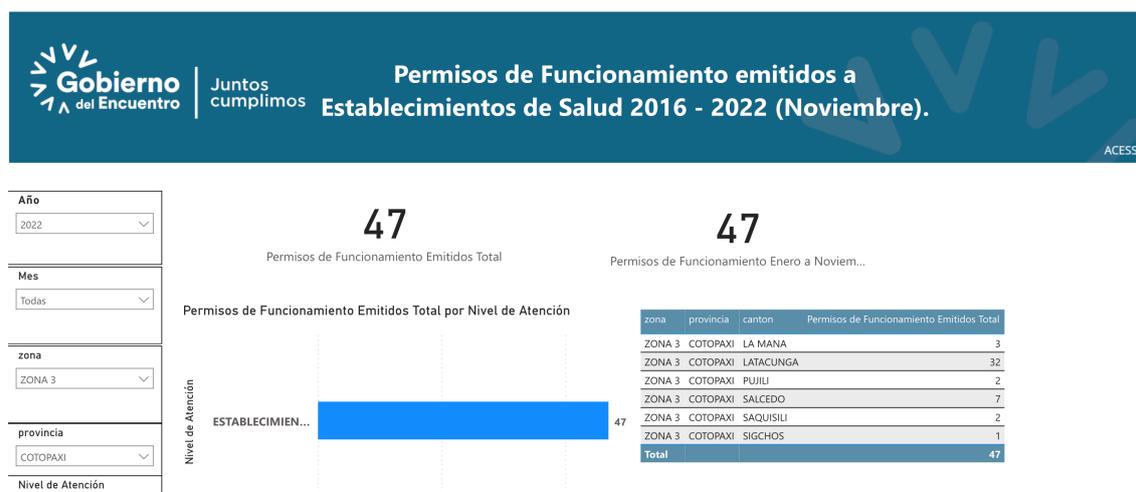
Nota: Datos del sistema de estadística del ACESS en línea. (ACESS, 2023)

Como podemos observar, son 14 establecimientos que tienen actualmente permisos de funcionamiento emitidos en el año 2022 al mes de noviembre; de estos establecimientos, 12 se encuentran en la ciudad de Latacunga, mientras que los cantones de La Maná y de Pujilí cuentan con uno cada uno.

Sin embargo, en la siguiente figura podemos observar la cantidad de establecimientos de laboratorios de baja complejidad que ofrecen la misma cartera de servicios del laboratorio de mediana complejidad, a excepción de los estudios de microbiología de mediana complejidad.

Figura 3

Permisos de funcionamiento emitidos a laboratorios clínicos de baja complejidad vigentes al 2022.



Nota: Datos del sistema de estadística del ACESS en línea. (ACESS, 2023)

Son 47 los laboratorios clínicos de baja complejidad que tienen actualmente un permiso de funcionamiento en la provincia de Cotopaxi; de estos, 3 se encuentran en el cantón de La Maná, 2 en el cantón de Pujilí, 7 en el cantón Salcedo, 2 en el cantón Pujilí y 1 en el cantón Sigchos, mientras que en la ciudad de Latacunga son 32 establecimientos considerados actualmente como competencia de Cormedical.

La oferta de servicios que actualmente tiene la provincia de Cotopaxi de los servicios de apoyo diagnóstico catalogados como radiología e imagen de baja complejidad se observa en el siguiente gráfico:

Figura 4

Permisos de funcionamiento emitidos a establecimientos de radiología e imagen de baja complejidad vigentes al 2022



Nota: Datos del sistema de estadística del ACCESS en línea. (ACCESS, 2023)

Como podemos verificar son 5 establecimientos de radiología e imagen de baja complejidad que cuentan con permisos de funcionamiento emitidos en el año 2022 al mes de noviembre; de los cuales 3 se encuentran en la ciudad de Latacunga mientras que los cantones de La Maná y de Pujilí cuentan con uno cada uno.

La oferta de servicios de la Corporación Médica Cormedical Cía. S.A. (2023) que ofrece incluye:

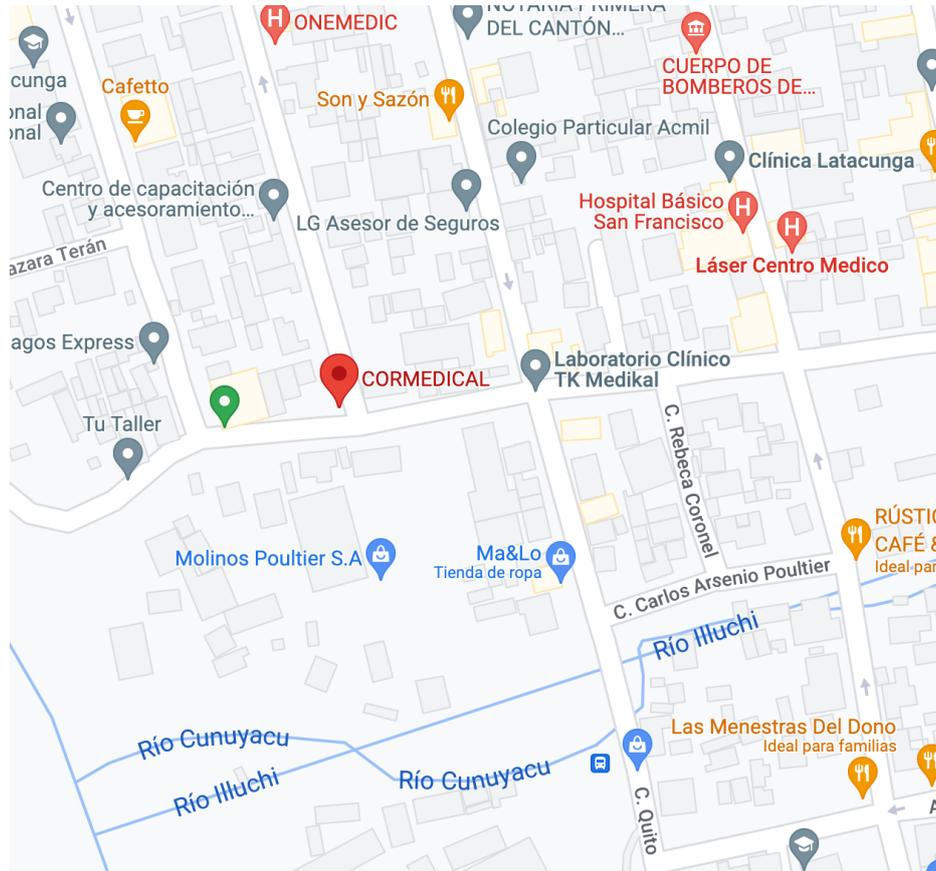
- Laboratorio clínico de mediana complejidad con pruebas de:
 - Hematología.
 - Hemostasia.
 - Química Clínica.
 - Uroanálisis.
 - Coproanálisis.
 - Inmunología (pruebas especializadas).
 - Inmunoquímica (pruebas especializadas).
 - Microbiología de mediana complejidad.
- Radiología de baja complejidad con estudios de:
 - Diagnóstico por medio de ultrasonido. Ecografía convencional 3D y 4D

1.1.5 Análisis Geoespacial y Geopolíticos

El laboratorio clínico de la Corporación Médica Cormedical Cía S.A. se localiza en Ecuador, provincia de Cotopaxi, ciudad de Latacunga, parroquia La Matriz. Exactamente en la intersección de la Av. Rumiñahui y Calle Belisario Quevedo (esquina).

Figura 5.

Ubicación de Cormedical Laboratorio Clínico Matriz

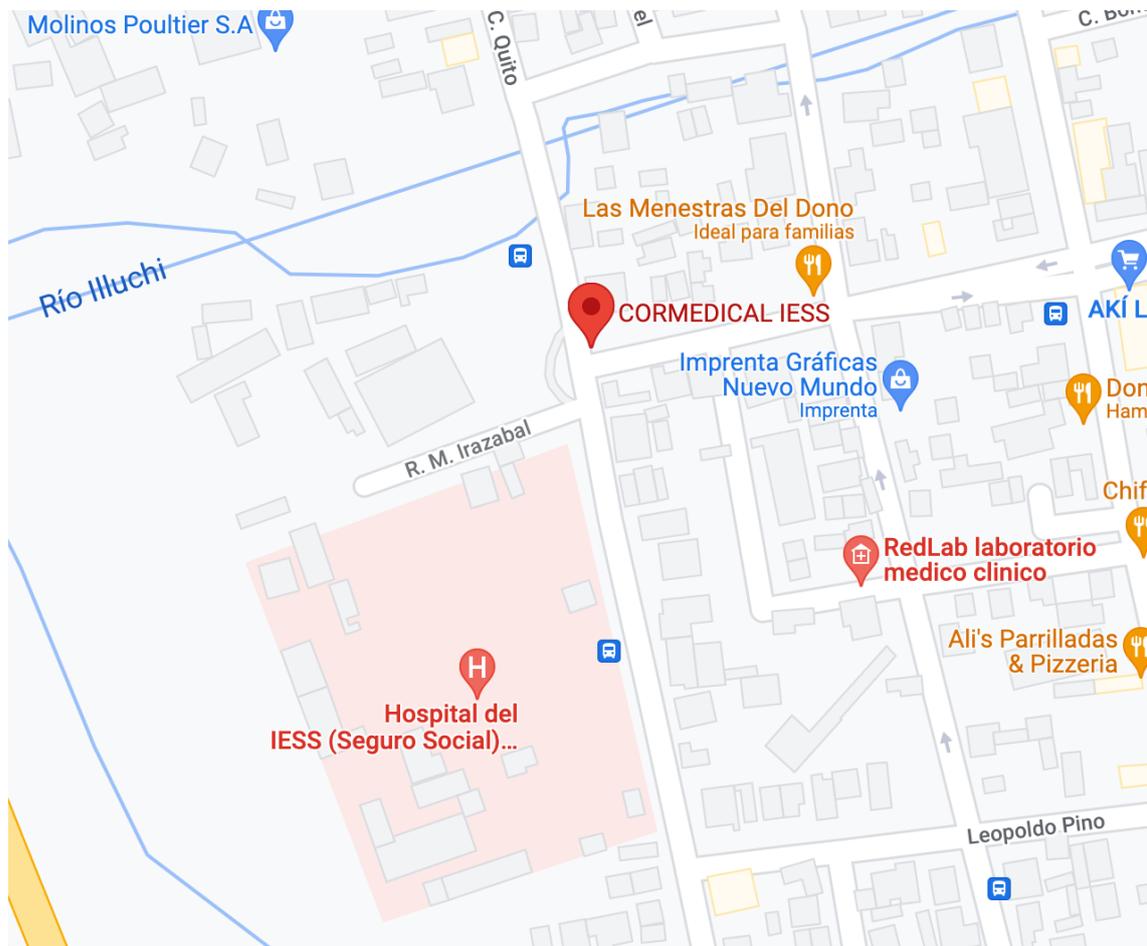


Nota: Fuente Google Maps, 2023

Debido a visión de sus directivos, en el año 2021 abre su segundo local Cormedical con el servicio de diagnóstico por ultrasonido y también de laboratorio clínico en la misma ciudad, esta vez en las intersecciones de la Av. Quito y Av. Atahualpa (esquina).

Figura 6.

Ubicación de Cormedical Laboratorio Clínico Sucursal



Nota: Fuente Google Maps, 2023

Entre las instituciones de salud cercanas a la geo ubicación de los laboratorios clínicos Cormedical, se encuentra el Hospital Básico del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) de Latacunga, ubicado en la Av. Quito y Av. Atahualpa, una casa de salud pública del Ministerio de Salud que “cuenta con una cartera de servicios acorde al segundo nivel de atención que permite cumplir con acciones de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de pacientes no solo de la provincia de Cotopaxi sino de todas las zonas aledañas a la provincia.” (LATACUNGA H. G., 2023)

1.1.6 Población Atendida

A la realización del presente trabajo de titulación la empresa Corporación Médica Cormedical Cía. S.A. cuenta con un sistema informático que identifica a cada uno de los

pacientes atendidos con los diferentes parámetros de registro como son nombres y apellidos completos, edad, género, entre otros. A la fecha, el sistema refleja una atención de 10.035 pacientes atendidos en la ciudad de Latacunga del periodo 2022. (Cormedical, 2022)

1.1.7 Demanda de Servicios Insatisfecha

Para definir la demanda de servicios insatisfechos, se considera a la población de la provincia de Cotopaxi, ya que, por la ubicación del laboratorio clínico, Latacunga es la ciudad de su público objetivo. Cormedical al ser una empresa privada ofrece un servicio de alta calidad a precios cómodos para la población que no desea ser atendida en un hospital público.

En el siguiente gráfico podemos observar el número de flebotomías realizadas por cada provincia en el Ecuador, datos extraídos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la fuente de registros estadísticos de recursos y actividades de salud 2020.

Figura 7

Flebotomías realizadas en Cotopaxi año 2020

Regiones / Provincia	Exámenes de Laboratorio									
	Flebotomía	Hematología	Química Sanguínea	Inmunología	Uroanálisis	Coproanálisis	Microbiología	Serología	Hormonas	Tuberculosis
Total Nacional:	5.187.111	20.531.220	39.140.799	3.591.739	5.832.930	2.124.814	1.789.040	2.672.396	2.505.131	210.058
Región Sierra	2.607.845	8.123.125	16.549.170	1.696.336	2.374.336	868.358	1.038.914	1.342.285	1.636.784	76.085
Azuay	587.013	1.988.296	2.845.851	434.327	237.871	119.798	95.189	158.261	161.359	5.433
Bolívar	7.798	254.703	262.911	14.265	86.805	13.948	5.335	7.373	7.591	2.249
Cañar	98.492	523.124	508.642	28.359	228.917	25.036	13.669	55.798	21.926	19.219
Carchí	8.549	178.748	225.520	4.197	158.073	16.908	11.288	124.049	753	1.455
Cotopaxi	105.014	546.901	502.994	42.960	196.326	40.761	263.669	54.943	45.142	3.490
Chimborazo	124.341	555.787	601.081	376.436	152.120	71.530	72.222	446.164	493.848	6.463
Imbabura	150.628	693.875	508.973	18.788	111.356	45.961	36.641	93.744	13.172	12.471
Laja	63.321	424.291	1.551.852	98.130	145.608	94.692	45.418	25.734	67.184	5.079
Pichincha	1.164.280	2.310.597	7.788.864	562.127	729.400	314.112	427.053	231.988	733.196	12.298
Tungurahua	72.507	326.165	1.002.698	65.300	144.509	76.794	29.987	45.094	50.969	4.147
Santo Domingo de los Tsáchilas	225.902	320.638	749.784	47.447	183.351	48.818	38.443	99.137	41.644	3.781
Región Costa	2.436.666	9.347.601	20.033.474	1.795.559	2.830.981	1.055.338	666.323	1.123.535	829.107	114.662

Nota: Fuente: INEC (INEC, 2023)

Tomando en cuenta que un chequeo preventivo se puede definir como “un contacto entre un profesional y un paciente asintomático en el cual se realizan varias pruebas de tamizaje para evaluar la salud general,” (Krogsbøll, 2012) con el fin de prevenir una enfermedad futura mediante la detección temprana de condiciones de salud o factores de riesgo. Y que según la Organización Mundial de la Salud (OMS) “recomienda hacer un chequeo cada cuatro años antes de cumplir los 40 años; cada dos años hasta llegar a los 60 años; y anualmente después de dicha edad”. (Organization, 2023) Podemos entonces determinar la demanda potencial de flebotomías en la provincia de Cotopaxi, tomando en cuenta los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, según la siguiente figura:

Figura 8*Estructura de la población de Cotopaxi año 2010*

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	825	0,2%	244	0,1%
De 90 a 94 años	974	0,3%	744	0,2%
De 85 a 89 años	1.910	0,5%	2.090	0,5%
De 80 a 84 años	3.240	0,9%	4.058	1,0%
De 75 a 79 años	4.811	1,4%	5.848	1,4%
De 70 a 74 años	6.271	1,8%	8.124	2,0%
De 65 a 69 años	7.998	2,3%	10.826	2,6%
De 60 a 64 años	9.474	2,7%	11.689	2,9%
De 55 a 59 años	10.310	2,9%	13.604	3,3%
De 50 a 54 años	13.068	3,7%	15.215	3,7%
De 45 a 49 años	13.927	4,0%	18.611	4,5%
De 40 a 44 años	16.760	4,8%	20.405	5,0%
De 35 a 39 años	19.371	5,5%	24.172	5,9%
De 30 a 34 años	21.445	6,1%	27.117	6,6%
De 25 a 29 años	24.006	6,9%	31.932	7,8%
De 20 a 24 años	30.464	8,7%	35.680	8,7%
De 15 a 19 años	36.064	10,3%	42.499	10,4%
De 10 a 14 años	42.919	12,3%	46.489	11,4%
De 5 a 9 años	44.244	12,7%	47.367	11,6%
De 0 a 4 años	41.459	11,9%	42.491	10,4%
Total	349.540	100,0%	409.205	100,0%

Nota: Fuente INEC (INEC, 2023)

Realizamos el levantamiento de la demanda insatisfecha tomando en cuenta los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y la Organización Mundial de la Salud, y tenemos la siguiente tabla:

Tabla 1.*Cálculo de la Demanda Insatisfecha*

	AÑOS	POBLACION	OFERTA POTENCIAL	DEMANDA DE FLEBOTOMIAS SEGÚN INEC	DEMANDA INSATISFECHA
COTOPAXI	0-40	297747	74436,75	105014	46963,25
	40 - 60	67835	33917,5		
	60 en adelante	43623	43623		
	TOTAL	409205	151977,25		

Nota: Cálculo de la Demanda Insatisfecha

1.2 Identificación Del Objeto De Estudio

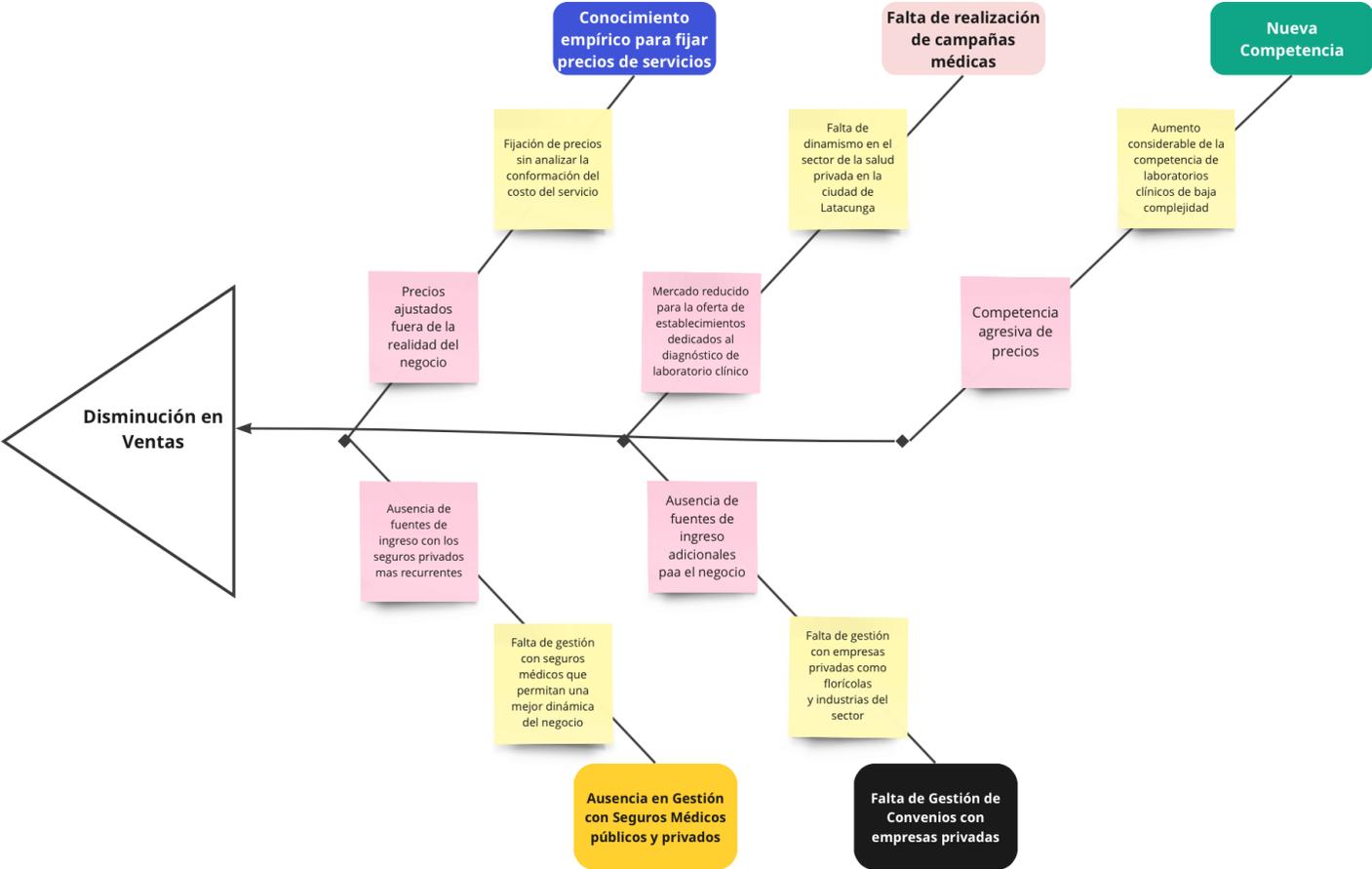
1.2.1 Planteamiento del Problema

Para el planteamiento del problema del presente trabajo de investigación se ha tomado la herramientas de “diagrama de causa-efecto”, conocido también como “espina de pescado”, “por la similitud de su apariencia física con la de un esqueleto de un pez, o como diagrama de Kaoru Ishikawa, en honor a su creador, desarrollado por este profesor en 1943 en Tokio; tiene como fin permitir la organización de grandes cantidades de información, sobre un problema específico y determinar exactamente las posibles causas y, finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.” (Bermúdez, 2010)

Con este diagrama hemos identificado el siguiente problema como causa raíz a al problema que actualmente presenta la empresa.

Figura 9

Diagrama de Ishikawa causa – efecto de la disminución de ventas en Cormedical



La disminución en ventas es causada principalmente por 5 factores identificados al momento de realizar el análisis de la empresa Cormedical.

El conocimiento empírico que tienen los directivos para la definición de cada uno de los precios de los servicios ofertados en la institución impide que sean tomados en cuenta factores como el costo de los indirectos, depreciaciones y el costo real del talento humano; tomando en cuenta solamente el costo del reactivo que se necesita para realizar el análisis de la conformación del costo, específicamente del área de hematología dado que es el servicio que tiene más demanda en la empresa.

La ausencia en gestión con las instituciones que conforman la Red Pública Integral de Salud (RPIS) que es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), MSP, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL) así como también con seguros médicos privados, no han sido tomados en cuenta. Además no existe convenios con seguros privados que permitan obtener una fuente adicional de pacientes que atender para lograr aumentar la fuente de pacientes para el laboratorio clínico; tomando en cuenta que estos seguros piden que se tenga un tarifario de servicios, y que actualmente la empresa no puede proveer esta información debido nuevamente a la falta de conocimiento técnico para la obtención del costo real del producto y su posible utilidad del mismo.

La falta de realización de campañas médicas es otro factor identificado como nudo crítico en el presente análisis, puesto que al no gestionar campañas médicas que incentiven el uso de los servicios de diagnóstico clínico por laboratorio o por diagnóstico de ultrasonido no facilita la gestión de pacientes que se podrían gestionar con el implemento de este tipo de campañas.

La falta de gestión de convenios con empresas privadas es otro de los factores determinados en este análisis, puesto que con el equipamiento tecnológico existente y con la variedad de servicios que actualmente tiene la empresa podría gestionar convenios con las diferentes instituciones privadas del sector productivo que necesitan la implementación de estos servicios para lograr el cumplimiento de las obligaciones que tienen con cada una de las instituciones gubernamentales como es el caso del Ministerio de Relaciones Laborales.

A partir del año 2020 y con la demanda de las pruebas de diagnóstico de COVID 19 como son las pruebas: cualitativas, cuantitativas, de antígenos y PCR, la demanda de laboratorios clínicos aumentó debido a la crisis sanitaria y con este aumento, también aumentó la nueva competencia; sin embargo luego de la implementación del plan gubernamental de vacunación en el año 2021, el mercado existente disminuyó; con lo cual la oferta de laboratorios clínicos se mantuvo y por ende se generó una mayor competitividad entre los mismos por el mercado de Latacunga. Por lo cual, la primera opción que cada uno de ellos optó, fue la disminución de precios de los servicios de diagnóstico clínico por laboratorio, dando cabida a que exista una mayor competitividad entre los mismos por temas de precio.

1.2.2 Justificación del Planteamiento del Problema

Luego de haber identificado cada uno de los problemas existentes en la empresa Corporación Médica Cormedical Cía. S.A. y entendiendo la principal causa de preocupación de los directivos en la disminución en ventas que actualmente presenta la misma, es necesario generar un plan de gestión gerencial que permita lograr ventajas competitivas en el servicio del laboratorio clínico, no solamente disminuyendo los precios para ajustarse a la situación real de mercado, frente a una competencia importante, sino generando valor para la empresa, mediante mecanismos que puedan ser implementados desde la entrada del paciente al establecimiento con procesos de calidad y servicio al cliente hasta la entrega de resultados en el laboratorio. Además, llevar a cabo el presente estudio en la determinación técnica de la obtención del costo en cada uno de los servicios de hematología de la misma, brindará una exactitud de información a los directivos para ajustar los precios adecuadamente y asegurándoles un margen de utilidad oportuno; y, también la posibilidad de conformación de un tarifario que permita generar convenios con instituciones públicas y privadas del sector de la salud y a nivel industrial.

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

1.2.3.1 Objetivo General

- Presentar un plan de gestión gerencial para mejoramiento del servicio de hematología del laboratorio clínico de la Corporación Médica Cormedical Cía S.A. con el fin de superar la disminución en ventas que actualmente presenta la empresa.

1.2.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar de una forma técnica, los costos que intervienen en el servicio de hematología del laboratorio clínico de la Corporación Médica Cormedical Cía S.A.
- Determinar procesos técnicos en la atención del paciente que permitan brindar parámetros de calidad para asegurar la calidad de atención del mismo.
- Generar los insumos necesarios para lograr la generación de convenios con instituciones públicas y privadas del sector de la salud y también del sector industrial.

1.3 Propuesta Y Justificación De Alternativas De Solución

1.3.1 Matriz de selección de alternativas estudiadas

Para la selección de alternativas de solución al problema definido de la Corporación Médica Cormedical Cía S.A. se han determinado diferentes variables para la sustentación de cada una de las posibles soluciones, tomando en cuenta factores como factibilidad técnica (50%), económica (25%) y política (25%), y una calificación del 1 al 10, siendo 1 el valor más bajo y 10 el valor más alto, para lograr una ponderación de cada una de las soluciones. El presente análisis se encuentra en la siguiente matriz:

Tabla 2.

Matriz de Evaluación y Selección de alternativas

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN						PUNTAJE TOTAL
		PONDERACIÓN	FACTIBILIDAD TÉCNICA	PONDERACIÓN	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	PONDERACIÓN	FACTIBILIDAD POLÍTICA	
DISMINUCIÓN EN VENTAS	OBTENER DE FORMA TÉCNICA EL COSTO DE LOS SERVICIOS QUE INTERVIENEN EN EL SERVICIO DE HEMATOLOGÍA DEL LABORATORIO CLÍNICO	50%	10	25%	10	25%	10	10
	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN ATENCIÓN AL SERVICIO DEL CLIENTE.	50%	10	25%	9	25%	10	9,75
	ESTABLECER UN PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL PACIENTE POR PARTE DEL PERSONAL DEL LABORATORIO CLÍNICO, TOMANDO EN CUENTA TODAS LAS ACTIVIDADES QUE LE COMPETEN.	50%	10	25%	10	25%	10	10
	EVALUAR LA ATENCIÓN BRINDADA EN LOS PACIENTES ATENDIDOS EN EL LABORATORIO CLÍNICO	50%	10	25%	10	25%	10	10
	GESTIONAR UN PLAN DE CONVENIOS INSTITUCIONALES QUE PERMITAN EL DINAMISMO DEL NEGOCIO.	50%	10	25%	9	25%	10	9,75
	APERTURAR NUEVAS SUCURSALES DE LA EMPRESA QUE PERMITAN CAPTAR NUEVOS MERCADOS.	50%	10	25%	1	25%	5	6,5

La presente evaluación de las alternativas estudiadas se analizó con el equipo de trabajo que desempeña funciones en los servicios de la empresa; además fueron discutidas con los directivos de ésta tomando en cuenta cada una de las variables de factibilidad para cada propuesta de solución presentada.

Podemos verificar, la alternativa 1 que es *obtener de forma técnica el costo de los servicios que intervienen en el servicio de hematología del laboratorio clínico* tiene una calificación de 10, dado que el resultado de la obtención de este costo permitirá a la organización conocer su costo real y por ende determinar un porcentaje de utilidad para establecer un precio de sus servicios que se ajuste a la realidad del negocio.

Además la propuesta 3 de *establecer un protocolo de atención al paciente por parte del personal del laboratorio clínico, tomando en cuenta todas las actividades que le competen*. También tuvo la calificación más alta; esto permitirá que se gestione un protocolo escrito que debe ser llevado a cabalidad por parte del personal de laboratorio con el fin de asegurar la atención y calidad óptima en el servicio, brindando de esta forma un diferenciador clave y una ventaja competitiva frente a la competencia actual.

Y la propuesta 4 que es *evaluar la atención brindada en los pacientes atendidos en el laboratorio clínico* permitirá darle continuidad al seguimiento de atención y satisfacción del servicio al cliente dado que la evaluación constante de los servicios, permite al equipo de trabajo de la empresa la búsqueda de la mejora continua en los procesos establecidos en el laboratorio.

La propuesta de solución 2 que es la *capacitación del personal en atención al servicio del cliente* tuvo una ponderación de 9,75 al igual que la propuesta 5 que es *gestionar un plan de convenios institucionales que permitan el dinamismo del negocio*, propuestas que son viables al momento de efectuar las propuestas 1, 3 y 4 del presente trabajo.

La propuesta de solución 6 que es *aperturar nuevas sucursales de la empresa que permitan captar nuevos mercados* tuvo la menor calificación puesto que los factibilidad económica y política de la empresa en estos momentos no consideran factible optar como opción viable.

2. Capítulo II

Justificación Y Aplicación De Metodología Cualitativa Para La Realización Del Plan De Prestación De Servicios

La metodología que va a ser empleada para la recopilación de datos esenciales para la presente investigación será metodología cualitativa de observación y requerimiento de información a la alta gerencia; de tal forma, que los datos presentados guarden relevancia con la realidad del giro del negocio. Para la realización del presente plan de prestación de servicios se ha empleado la técnica cualitativa de análisis FODA.

2.1 Diagnóstico De Servicios, Recursos Y Capacidades Funcionales En La Unidad De Salud.

Para realizar el diagnóstico de la unidad de servicios de diagnóstico por laboratorio clínico de la Corporación Médica Cormedical Cía S.A. se va a utilizar la técnica de análisis matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que consiste en “realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.” (Sarli, 2015)

En la elaboración del análisis de la matriz FODA, participaron los directivos y colaboradores de la empresa.

Para la realización del diagnóstico se presenta la siguiente matriz FODA, en el cual se analizaron las principales fortalezas y debilidades que son obtenidas fruto de realizar el análisis interno de la organización; así como también las principales oportunidades y amenazas del análisis externo que pueden llegar a afectar positiva o negativamente a la organización.

Tabla 3

Matriz FODA para la Corporación Médica Cormedical Cía S.A.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	F1. Los directivos de la empresa tienen conocimiento técnico administrativo, que les ha permitido establecer políticas internas en la organización, implementando estándares de calidad en el área de análisis del laboratorio mediante técnicas de laboratorio clínico asegurando de esta forma los resultados que se ofertan en la empresa.	D1. Sin presencia en plataformas adicionales de redes sociales como Tik Tok u otras redes que permitan la visualización de la empresa en estos sectores y por ende la oferta de sus servicios. También se verificó que las redes sociales mencionadas anteriormente no han tenido gestión por más de 6 meses.
	F2. La empresa tiene una política clara en adquisición de tecnología de punta que permita el aseguramiento de la calidad de sus resultados, por lo cual realizan una renovación de su tecnología cada 3 años.	D2. Falta de conocimientos técnicos en el cálculo de la obtención de costos para la determinación de precios de los servicios de laboratorio clínico por ejemplo en el área de hematología del laboratorio, desencadenando un ajuste de precios fuera de la realidad del negocio.
	F3. Marca patentada y presencia de marca en el mercado durante 5 años.	D3. Ausencia en Gestión de convenios con instituciones públicas y privadas de la localidad.
	F4. Personal cualificado con todos los requerimientos exigidos por parte del ACCESS (Agencia de Aseguramiento de la Calidad de la Salud en el Ecuador); organismo que regula y evalúa las condiciones del ofertante de salud para obtención del permiso de funcionamiento.	D4. Falta de gestión en realización de campañas médicas que apalanquen el servicio de laboratorio.
	F5. Sistema tecnológico implementado con conexión directa interna a cada uno de los equipos que conforman el laboratorio clínico, mediante identificación de paciente por código de barras.	D5. Falta de establecimiento de un protocolo de atención al paciente desde su entrada hasta su salida del establecimiento.
	F6. Ubicación estratégica	
	F7. Servicio de laboratorio clínico completo y también servicio de diagnóstico ecográfico mediante ultrasonido, 3D y 4D.	
	F8. Existencia y manejo de bases de datos de clientes.	
	F9. Horarios permanentes de atención.	
	F10. Cartera de servicios amplia.	
	F11. Procesos claros y precisos en la contratación de personal calificado para las funciones establecidas en la empresa.	
	F12. Políticas claras establecidas para el manejo de inventarios necesarios para la operación del negocio.	
	F13. La empresa posee dominio web y página web; además cuenta con redes sociales como Facebook e Instagram.	
	F14. Posibilidad de apalancamiento financiero mediante crédito con terceros.	
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Oportunidad de establecimiento de convenios interinstitucionales con la parte privada y pública que permita el dinamismo del propio negocio.	A1. Nueva competencia en auge; se verifica según el ACCESS más de 47 laboratorios de baja complejidad que tienen la misma cartera de servicios a excepción de los estudios de microbiología de mediana complejidad. Existen 14 laboratorios de mediana complejidad que ofrecen la misma cartera de servicios que la empresa, a excepción del servicio de ecografía.
	O2. Oportunidad de generar convenios con la industria privada de la provincia de Cotopaxi.	A2. Incremento de la inversión en el servicio de diagnóstico por laboratorio clínico de la competencia.
	O3. Oportunidad para obtención de diferentes tipos de calificaciones de calidad como la ISO 9001	A3. Baja de precios en el mercado debido a la alta existencia de competencia.
	O4. Aumento de sucursales en los diferentes puntos de la ciudad de Latacunga.	A4. Probabilidad de cierre de negocio debido a condiciones de orden catastróficas que pudieran llegar a suscitarse.
	O5. Oportunidad de crecimiento del negocio con la propuesta de proyectos que permitan la expansión de sus servicios como por ejemplo consulta externa.	

2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección

Fortalezas:

F1. Los directivos de la empresa tienen conocimiento técnico administrativo, que les ha permitido establecer políticas internas en la organización, implementando estándares de calidad en el área de análisis del laboratorio mediante técnicas de laboratorio clínico asegurando de esta forma los resultados que se ofertan en la empresa.

Esta política le ha permitido asegurar la calidad en los análisis que se realizan en el laboratorio clínico para generar resultados confiables para sus pacientes.

Debilidades:

D2. Falta de conocimientos técnicos en el cálculo de la obtención de costos para la determinación de precios de los servicios de laboratorio clínico por ejemplo en el área de hematología del laboratorio, desencadenando un ajuste de precios fuera de la realidad del negocio.

La falta de conocimiento técnico para obtener el cálculo de un costo en el servicio de la salud ha desencadenado que no puedan determinar con exactitud los costos que intervienen en la conformación del costo total de un servicio.

Oportunidades:

O3. Oportunidad para obtención de diferentes tipos de calificaciones de calidad como la ISO 9001.

La oportunidad de obtener una calificación internacional de calidad como es la ISO 9001 en los procesos que realiza el laboratorio, es una forma de diferenciamiento de la competencia, con lo cual es una oportunidad viable en un futuro para la empresa.

O4. Aumento de sucursales en los diferentes puntos de la ciudad de Latacunga.

La oportunidad de aumentar diferentes puntos de tomas de muestras en la ciudad de Latacunga, es una oportunidad para generar mayor presencia de marca en la localidad; de esta forma, la fácil identificación del paciente con el laboratorio generará en un futuro un mayor dinamismo del negocio.

O5. Oportunidad de crecimiento del negocio con la propuesta de proyectos que permitan la expansión de sus servicios como por ejemplo consulta externa.

La oportunidad de proponer un proyecto de crecimiento de la empresa, mediante la diversificación y generación de sus propios pacientes con la apertura de consulta externa en diferentes especialidades médicas, permitirá una mejor fluidez de pacientes para el servicio de laboratorio clínico.

Amenazas:

A1. Nueva competencia en auge; se verifica según el ACCESS más de 47 laboratorios de baja complejidad que tienen la misma cartera de servicios a excepción de los estudios de microbiología de mediana complejidad. Existen 14 laboratorios de mediana complejidad que ofrecen la misma cartera de servicios que la empresa, a excepción del servicio de ecografía.

La fuerte competencia que tiene el establecimiento con los diferentes actores que conforman el servicio de diagnóstico de laboratorio clínico en la ciudad de Latacunga es una amenaza para el negocio; puesto que genera una mayor competitividad y pocos espacios de mercado en el cual se puedan ofertar los servicios de laboratorio clínico.

A4. Probabilidad de cierre de negocio debido a condiciones de orden catastróficas que pudieran llegar a suscitarse.

El Cotopaxi se encuentra sobre la Cordillera Oriental (Real), a una distancia de 35 km al Noreste de Latacunga y de 45 km al Sureste de Quito. Es un volcán que se encuentra actualmente en estado activo; según el Instituto Geofísico de la Universidad Politécnica Nacional del Ecuador, "el Cotopaxi es considerado uno de los volcanes más peligrosos del mundo debido a la frecuencia de sus erupciones, su estilo eruptivo, su relieve, su cobertura glaciaria y por la cantidad de poblaciones potencialmente expuestas a sus amenazas. Desde el inicio de la conquista española, el Cotopaxi ha presentado cinco grandes periodos eruptivos: 1532-1534, 1742-1744, 1766-1768, 1853-1854 y 1877-1880. Dentro de cierto rango, todos los episodios han dado lugar a fenómenos volcánicos muy peligrosos, y no hay duda de que episodios similares volverán a repetirse en el plazo de las décadas. Los cuatro últimos periodos han dado lugar a muy importantes pérdidas socio-económicas en el Ecuador. La peligrosidad del Cotopaxi radica en que sus erupciones pueden dar lugar a la formación de enormes lahares (flujos de lodo y escombros) que transitarían por drenajes vecinos a zonas densamente

pobladas como el Valle Interandino entre Mulaló y Latacunga, y una parte del valle de los Chillos.” (Ecuador I. G., 2023)

2.1.2 Gestión Estratégica de Marketing

Fortalezas:

F3. Marca patentada y presencia de marca en el mercado durante 5 años.

La empresa obtuvo el registro de patente de marca según registro de la SENADI (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales) el 14 de Enero de 2022; lo cual genera una mayor fortaleza para la empresa frente a la competencia, dado que es un distintivo único de identificación de la misma. Además actualmente lleva en el mercado 5 años en funcionamiento.

F13. La empresa posee dominio web y página web; además cuenta con redes sociales como Facebook e Instagram.

La empresa al obtener un dominio web y su página web puede ser localizada mediante los diferentes tipos de motores de búsqueda existentes como por ejemplo: Google. Permitiéndoles a sus buscadores encontrar el lugar exacto de la ubicación del laboratorio, así como también su oferta de servicios. Además cuenta con presencia en redes sociales como Facebook e Instagram.

Debilidades:

D1. Sin presencia en plataformas adicionales de redes sociales como Tik Tok u otras redes que permitan la visualización de la empresa en estos sectores y por ende la oferta de sus servicios. También se verificó que las redes sociales mencionadas anteriormente no han tenido gestión por más de 6 meses.

A pesar que la empresa tiene redes sociales instauradas, se ha podido verificar que no se ha gestionado las mismas por más de 6 meses lo cual se debe generar una propuesta ajustada a la realidad de manejo de redes sociales que permita un mejor dinamismo de la misma. Además no cuenta con redes adicionales como Tik Tok.

D3. Ausencia en Gestión de convenios con instituciones públicas y privadas de la localidad.

La ausencia de gestión de convenios con instituciones públicas y privadas de la localidad es uno de los factores que ha derivado en la disminución en ventas que actualmente presenta la empresa.

D4. Falta de gestión en realización de campañas médicas que apalanquen el servicio de laboratorio.

La ausencia en gestión de campañas médicas focalizadas en la cartera de servicios que oferta el laboratorio clínico también ha derivado que no exista una propuesta adicional para la localidad que busca este tipo de servicios.

2.1.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Fortalezas:

F4. Personal cualificado con todos los requerimientos exigidos por parte del ACCESS (Agencia de Aseguramiento de la Calidad de la Salud en el Ecuador); organismo que regula y evalúa las condiciones del ofertante de salud para obtención del permiso de funcionamiento.

Todos los profesionales en salud que ejercen funciones en el laboratorio clínico Cormedical cuentan con los avales requeridos por el organismo de control que es el ACCESS, validando y garantizando de esta forma sus resultados.

F9. Horarios permanentes de atención.

Los horarios de atención que actualmente presenta Cormedical son de atención permanente; todos los días del año, incluidos feriados y fines de semana. Es una fortaleza importante en la oferta de servicios que tiene la misma.

F11. Procesos claros y precisos en la contratación de personal calificado para las funciones establecidas en la empresa.

La empresa posee un programa claro de contrataciones en base a las funciones preestablecidas de cada cargo y puesto de trabajo; lo que brinda una mejor selección de personal idóneo para la organización.

Debilidades:

D5. Falta de establecimiento de un protocolo de atención al paciente desde su entrada hasta su salida del establecimiento.

La falta de un protocolo escrito, claro y conciso que permita la visualización de un flujograma de atención al paciente desde la entrada hasta su salida es una debilidad de la empresa; puesto que los colaboradores de la empresa no pueden estandarizar y garantizar su servicio a los pacientes que son atendidos por Cormedical.

2.1.4 **Gestión Financiera**

Fortalezas:

F.14 Posibilidad de apalancamiento financiero mediante crédito con terceros.

Los directivos mencionan que la empresa tiene créditos pre-aprobados por la gestión de su balance financiero; lo cual es una fortaleza que permite viabilizar en un futuro, posibles proyectos que apalancen la continuidad de la misma.

Amenazas:

A2. Incremento de la inversión en el servicio de diagnóstico por laboratorio clínico de la competencia.

El incremento de las inversiones en el servicio de laboratorio clínico por parte de la competencia a causa del virus del COVID 19 es una constante amenaza para el laboratorio; puesto que exige generar ventajas competitivas que permitan la diferenciación del servicio de Cormedical.

2.1.5 **Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

Fortalezas:

F6. Ubicación estratégica.

La ubicación de las dos sucursales de Cormedical junto a consultorios, centros y clínicas privadas del sector, como también hospitales públicos, permiten una mejor visualización del paciente frente a la necesidad de buscar una atención por parte de un laboratorio clínico.

F7. Servicio de laboratorio clínico completo y también servicio de diagnóstico ecográfico mediante ultrasonido, 3D y 4D.

La oferta de servicios adicional que posee el laboratorio clínico con el diagnóstico por imagen de ultrasonido es una ventaja competitiva que posee la empresa frente a la competencia; puesto que solamente 4 laboratorios de la localidad cuentan con ese servicio, incluido Cormedical.

F8. Existencia y manejo de bases de datos de clientes.

La existencia y gestión de bases de datos de los pacientes de Cormedical es una fuente valiosa de identificación y generación de necesidades en base a la información que estas bases de datos pueden brindar.

F10. Cartera de servicios amplia.

Cormedical posee una amplia cartera de servicios que abarcan todos los exámenes sanguíneos que se pueden realizar; puesto que tiene un laboratorio de referencia de tercer nivel al cual deriva los estudios avanzados que se solicitan en el laboratorio.

F12. Políticas claras establecidas para el manejo de inventarios necesarios para la operación del negocio.

La empresa posee lineamientos claros para el manejo de inventarios y recursos necesarios para la operación de la actividad diaria que se realiza en Cormedical; de igual forma tiene una excelente relación con distintos proveedores lo que le permite una mejor negociación con los mismos.

Oportunidades:

O1. Oportunidad de establecimiento de convenios interinstitucionales con la parte privada y pública que permita el dinamismo del propio negocio.

O2. Oportunidad de generar convenios con la industria privada de la provincia de Cotopaxi.

Las oportunidades de establecer y gestionar convenios con la Red Pública Integral de la Salud (RPIS) y con la red privada de la salud y los diferentes actores

que la conforman como seguros médicos es una oportunidad real para la empresa puesto que podría generar un mejor flujo de pacientes para la misma. Además la cartera de servicios que actualmente tiene la empresa, le permite una mejor oferta de servicios en el área de la medicina ocupacional para la industria productiva de la provincia.

Amenazas:

A3. Baja de precios en el mercado debido a la alta existencia de competencia.

La baja indiscriminada de los precios en los servicios de laboratorio clínico que compiten por una cuota del mercado, sin la generación de ventajas competitivas que permitan una diferenciación de sus servicios ha desencadenado en una alteración en los precios del mercado de laboratorio clínico en la ciudad de Latacunga; por lo cual es imperante que Cormedical obtenga diferentes tipos de ventajas competitivas que lo diferencien.

2.1.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Fortalezas:

F2. La empresa tiene una política clara en adquisición de tecnología de punta que permita el aseguramiento de la calidad de sus resultados, por lo cual realizan una renovación de su tecnología cada 3 años.

Los directivos de la empresa han establecido una clara política de renovación tecnológica en los equipos que usan para el análisis de los diferentes tipos de pruebas que ofertan; dado que la tecnología es cambiante y cada vez superada por la anterior, resulta una fortaleza para la empresa.

F5. Sistema tecnológico implementado con conexión directa interna a cada uno de los equipos que conforman el laboratorio clínico, mediante identificación de pacientes por código de barras.

Cormedical posee un sofisticado sistema de software personalizado para las necesidades que tiene el establecimiento; por lo cual cada uno de los equipos que intervienen en la atención del paciente han sido tomadas en cuenta, lo que permite una mejor fluidez del proceso analítico de laboratorio y el aseguramiento de la

calidad frente a posibles errores de digitación u omisión de información por error humano.

3. Capítulo III

Propuesta De Solucion: Formulación Plan De Gestión Gerencial

3.1 Planeamiento Estrategico

Para realizar un planeamiento estratégico adecuado, la base propuesta es una matriz PEST que considera aspectos de orden políticos, económicos, sociales y tecnológicos que tienen una consideración directa o indirecta sobre el funcionamiento de una empresa en este caso del laboratorio clínico de la Corporación Médica Cormedical cuya función gira en torno a la prestación de servicios de laboratorio clínico.

3.1.1 Análisis del Entorno Social

Cormedical se desarrolla en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. Latacunga tiene una población de aproximadamente 140.000 habitantes, con una mayoría que vive en zonas urbanas, posee una población multicultural, lo cual demanda que la empresa sea sensible a las necesidades de diferentes grupos étnicos y culturales, además el acceso a la educación y salud de las zonas rurales es limitado, por lo cual demanda que la empresa sea sensible a este tipo de características únicas de la región. Tiene una mayoría de población que se considera de etnia indígena.

3.1.2 Análisis Político

En la constitución vigente del Ecuador se establece a la salud como un derecho fundamental que funcionará dentro de los principios de universalidad y equidad. Por lo tanto, el sector de la salud tiene como responsabilidad responder a las demandas sanitarias de la población nacional.

Actualmente existe una tendencia enfocada en la prevención de enfermedades y al mejoramiento de estilo de vida de las personas, es así que, tanto los servicios de salud y los complementarios a estos como son los laboratorios clínicos, deben fortalecer su

capacidad para lograr una atención equilibrada sustentable y creativa y así poder satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Existen regulaciones cada vez más restrictivas en el país en cuanto a los servicios de salud, el ente regulador es el ACES (Agencia de Aseguramiento de la Calidad de la Salud en el Ecuador), pues exige que se cumplan con estándares que aseguren la calidad y confiabilidad de los resultados de los análisis clínicos que se realizan en los laboratorios. Independiente de la tendencia política del gobierno de paso, se aprecia una clara tendencia a un mercado altamente regulado, preocupado por que las condiciones sanitarias que se deben manejar en un negocio de esta naturaleza se cumplan.

3.1.3 Análisis Económico

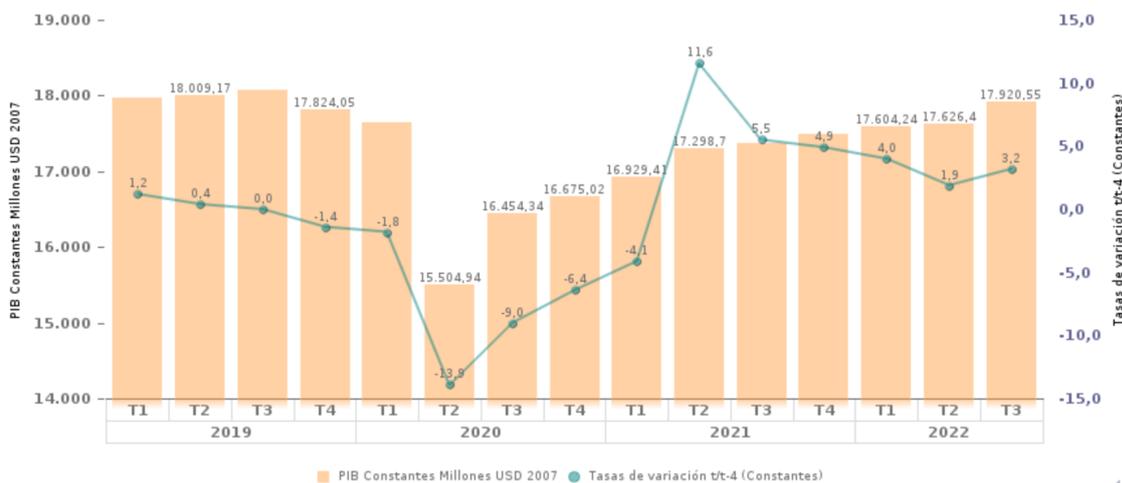
Los efectos económicos a causa del virus del covid-19 y la incertidumbre internacional de los socios comerciales del Ecuador sobre la dinámica de su recuperación económica, fueron factores determinantes en los resultados macroeconómicos para el periodo 2020 en el cual el país tuvo una recesión económica a causa de la crisis sanitaria que tuvo el país.

Sin embargo, los resultados de los periodos económicos 2021 y 2022 presentados por el Banco Central del Ecuador muestran una clara recuperación de la macroeconomía ecuatoriana, ubicándose con un PIB (Producto Interno Bruto) de USD 17.920,55 millones de dólares para el tercer trimestre del periodo 2022.

A continuación, se muestra una gráfica del Producto Interno Bruto del país desde el año 2019 hasta el último trimestre económico del periodo 2022 reportado por el Banco Central Del Ecuador.

Figura 10

Producto Interno Bruto Banco Central del Ecuador Periodo 2019 - 2022



Nota: Banco Central del Ecuador (Ecuador B. C., 2023)

El sector de la salud es un sector prioritario indispensable para el bienestar de los ciudadanos por lo que se espera una mejoría en los indicadores macroeconómicos del país que no tengan un impacto negativo sobre la industria de la salud; al contrario, la tendencia económica es positiva frente a un escenario del periodo 2023, siempre y cuando no existan paralizaciones económicas que afecten la estabilidad de la industria de la salud. Si analizamos este sector fuera del contexto del covid-19 y de paralizaciones políticas a escala nacional, se ha visto que es un mercado en crecimiento y atractivo dado los márgenes de utilidad que se pueden obtener.

3.1.4 Análisis Tecnológico

El sector de la salud al estar en constante desarrollo y encontrarse en un mercado cada vez más globalizado, con amplio acceso a tecnología de punta, requiere ser cada vez más competitiva y eficiente, en consecuencia, los participantes en el mercado estarán continuamente innovando para mejorar sus procesos, generando alianzas con proveedores que faciliten el acceso a tecnología de vanguardia. Por lo tanto, se debe tener presente los nuevos avances tecnológicos disponibles que puedan facilitar y solucionar problemas y además que apoyen la estrategia del negocio.

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

El análisis de la industria de servicios de Michael Porter, conocido como las 5 fuerzas de Porter, es una herramienta de planeación estratégica que toma en cuenta las fuerzas

que forman parte del entorno competitivo en el cual se desarrolla una empresa. Este análisis permite evaluar y determinar el potencial de una industria; así como también permite identificar alternativas que agreguen valor a la organización y que puedan desarrollar ventajas competitivas frente a otras empresas que se encuentran en el sector.

3.1.5.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza del ingreso de nuevos competidores al mercado genera presión a las empresas, resultando en la necesidad de replantear su estrategia de competitividad en el sector. Cormedical, usa una estrategia de diferenciación del servicio, añadiendo valor agregado a su servicio, además de una gestión de marca y presencia de marca en el mercado por 5 años.

3.1.5.2 Rivalidad entre competidores existentes

Dado que es la fuerza más poderosa, puesto que se vincula estrechamente con la rentabilidad de la empresa al momento de generar ventajas competitivas entre los competidores del mercado para reforzar su posición en el mercado y aumentar ganancias. Cormedical se encuentra en un entorno competitivo con más de 32 laboratorios en la ciudad de Latacunga, que prestan los mismos servicios de salud.

En este sentido, Cormedical usa una estrategia de diferenciación al ofrecer un servicio de calidad y calidez con el paciente; además cuenta con una excelente ubicación estratégica y un sistema de software especializado que le permite controlar de mejor manera sus costos de operación.

3.1.5.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos

En este caso, al ser un servicio esencial de diagnóstico de laboratorio clínico, no existe sustitutos de este servicio.

3.1.5.4 Poder de negociación del proveedor

La relación proveedor – empresa genera fuerzas competitivas fuertes o débiles, dependiendo de si los proveedores tienen un poder de negociación tan importante como para influir en la oferta de la empresa según su conveniencia.

Cormedical, usa una estrategia en el volumen de insumos adquiridos con sus proveedores, generando un poder de negociación por volumen de consumo, beneficiándose de negociaciones adquiridas por crédito y facilidades de pago.

3.1.5.5 Poder de negociación del cliente

La relación empresa - compradores genera fuerzas competitivas fuertes o débiles si los clientes logran un poder de negociación determinado que les facilite obtener beneficios relacionados con los precios.

Cormedical al ofrecer un servicio de laboratorio en el cual, el paciente es el cliente individual, no ejerce un poder de negociación sobre la empresa, sin embargo, la empresa también es prestadora de servicios de laboratorio al sector industrial empresarial al ofrecer exámenes ocupacionales por diagnóstico de laboratorio clínico, por lo cual trata de minimizar este poder de negociación de las empresas ofreciendo una diferenciación de valor agregado al momento de la negociación.

3.1.6 Análisis FODA

La empresa Cormedical presenta varias fortalezas que le han permitido mantenerse en el mercado durante 5 años consecutivos a pesar del constante crecimiento de la competencia que oferta los mismos servicios; logrando consolidar fortalezas de diferenciación que aportan en su conjunto un valor agregado real que es percibido por el cliente final que es el paciente.

Sin embargo también presenta debilidades internas que deben ser trabajadas entre las más importantes, la presencia de marca en redes sociales y la obtención de costos de forma técnica que le permita mejorar su toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Las oportunidades detectadas en la industria le permitirán apalancarse hacia un crecimiento continuo del negocio, mediante la transformación de dichas oportunidades como fortalezas de la misma organización.

Entre las principales amenazas que afronta la empresa, una de las más relevantes es la constante crecida de laboratorios de su misma complejidad que ofertan servicios en el mercado; por lo cual es inminente implementar estrategias de diferenciación en cada una de las gestiones gerenciales analizadas que le permitan obtener mayores ventajas competitivas.

3.1.7 Cadena de Valor de la organización

Figura 11

Cadena de Valor Cormedical



Nota: Elaborado por Xavier Coronel

Infraestructura Sanitaria. - la empresa cuenta con una adecuada infraestructura sanitaria, que le permite cumplir con cada uno de los estándares que el Ministerio de Salud requiere para su funcionamiento, sin este elemento no podría existir la empresa.

Gestión del Talento Humano. - uno de los más valiosos elementos de la empresa es contar con un talento humano excepcional cualificado que se desarrolla en cada puesto de trabajo, ejecutando su rol y responsabilidades con habilidad técnica y desempeño.

Equipamiento tecnológico de laboratorio clínico. - contar con tecnología de punta es uno de los pilares fundamentales de la empresa, dado que, al contar con tecnología de vanguardia, los estudios de laboratorio son respaldados con estándares de calidad, permitiéndole garantizar informes confiables de laboratorio clínico.

Compras. - la evaluación continua de proveedores son esenciales, dado que el surtimiento de reactivos e insumos de laboratorio con estándares de calidad aceptables son

necesarios para el giro del negocio, puesto que respaldan el resultado de un informe de laboratorio clínico.

Logística de entrada. - la empresa cuenta con una valoración permanente de sus proveedores, esta valoración permite discernir insumos y reactivos de calidad necesarios para la técnica de laboratorio clínico, además de valorar tiempos de crédito y facilidades de pago.

Operaciones. - la empresa cuenta con varios procesos establecidos, principalmente en el área de análisis, permitiéndole asegurar controles de calidad hasta la emisión del informe de resultado de laboratorio, por lo cual en cada uno de sus procesos cuenta con indicadores de gestión y estándares de calidad.

Logística de Salida. - la empresa cuenta con un complejo sistema de software especializado que le permite realizar una entrega de resultados de forma inmediata al paciente, sin la necesidad de que el paciente recurra al establecimiento para obtener sus resultados; esto no implica que también se puedan emitir resultados de forma física cuando así lo requiera el paciente.

Marketing y Ventas. - actualmente la empresa tiene un departamento de negocios dedicada al área de ventas de la empresa del sector, mediante la gestión de agenda de citas y conocimiento del abanico de servicios que la empresa puede ofrecer. Sin embargo, según el análisis FODA realizado, hay debilidades detectadas que se deben analizar para implementar una mejora en esta área.

Servicio. - la empresa se encuentra desarrollando servicios adicionales a la línea de su negocio, entre ellos la salud ocupacional es uno de los objetivos que la gerencia ha planificado desarrollar para este año.

3.1.8 Planificación Estratégica

3.1.8.1 Misión

Solventar la necesidad de confianza en diagnóstico médico mediante técnicas de alta fidelidad que garanticen resultados óptimos para el mercado que ocupa nuestro servicio. (Cormedical, 2022)

3.1.8.2 Visión

Ser líderes indiscutibles en diagnóstico médico de laboratorio clínico, mediante estándares de alta calidad, para el centro del país. (Cormedical, 2022)

3.1.8.3 Valores

- Confianza
- Seguridad
- Atención personalizada
- Calidad
- Calidez (Cormedical, 2022)

3.1.8.4 Objetivos Institucionales

1. Generar confianza en nuestros clientes y médicos que ocupan nuestros servicios mediante parámetros de alta calidad. (Cormedical, 2022)
2. Ofrecer servicios de forma oportuna y eficiente, amparados de los más altos índices en calidad y equipamiento, ofreciendo así una atención de primer nivel. (Cormedical, 2022)
3. Posicionarnos como líderes en atención de medicina ocupacional en laboratorio clínico, para las localidades de Latacunga, Cayambe y Ambato. (Cormedical, 2022)

3.1.8.5 Principios Éticos

1. Privacidad del paciente: Cormedical garantiza la privacidad y confidencialidad de los datos de los pacientes. Por lo cual cada paciente es identificado y asignado mediante un código de barras único; además posee políticas claras de protección de información personal y manejo de datos. (Cormedical, 2022)

2. Calidad de las pruebas: Cormedical sigue protocolos de aseguramiento de sus procesos y procedimientos en el área de análisis basándose en evidencia científica y en estándares de calidad y seguridad para cada paciente. (Cormedical, 2022)
3. Equidad y accesibilidad: Los servicios prestados en Cormedical son accesibles y equitativos para todos los pacientes, independientemente de su raza, color, género, orientación sexual, religión o capacidad financiera. (Cormedical, 2022)
4. Transparencia y honestidad: Cormedical posee una clara política de honestidad y transparencia en la comunicación de los resultados al paciente y médico tratante. (Cormedical, 2022)

3.1.8.6 Políticas

1. Política de calidad

Cormedical asegura la calidad de sus resultados mediante procedimientos establecidos en el área analítica, garantizando estándares de calidad, prevención, calibración y mantenimiento de equipos, formación continua de sus especialistas y personal de laboratorio. (Cormedical, 2022)

2. Política de accesibilidad

Cormedical tiene claras políticas y procedimientos para garantizar que sus servicios sean accesibles y equitativos para todos los pacientes. Esto involucra la aceptación de diferentes formas de pago y provisión a pacientes con capacidades especiales. (Cormedical, 2022)

3. Política de comunicación

Cormedical tiene claras políticas y procedimientos para garantizar una comunicación clara y efectiva con los pacientes, médicos tratantes y proveedores de atención médica. Esto incluye una clara provisión de información sobre los servicios, tiempos de respuesta y entrega de resultados. (Cormedical, 2022)

3.2 Plan De Gestión Gerencial Propuesta De Solución: Formulación Plan De Gestión Gerencial

3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección

La falta de conocimientos técnicos para la obtención del cálculo del costo en el servicio de hematología del laboratorio clínico ha desencadenado en un ajuste de precios fuera de la realidad del negocio; por lo cual se ha realizado un levantamiento de costos del área con el fin de superar esta debilidad hallada en la gestión de la dirección. La definición correcta del costo, permitirá a la dirección ajustar sus precios de una forma técnica obteniendo mejores resultados en su gestión.

Para obtener el costo del servicio de biometría hemática de forma técnica, es necesario clasificar los costos según su función, en este caso se consideran los componentes del costo en: talento humano, insumos y dispositivos médicos, depreciaciones y gastos generales. Seguido de esto, se identifican los costos en función a la relación con el volumen de producción en fijos y variables y, por su grado de participación en directos e indirectos. (Peombo, 2008)

Es así que, luego de realizar el estudio de la unidad de costos por costeo ascendente del servicio de biometría hemática del área de laboratorio clínico de la Corporación Médica Cormedical Cía S.A. determinamos el costo del procedimiento médico en USD 5,65. (Anexo 1)

Esta determinación del costo de forma técnica, en el área de laboratorio clínico permitirá a la alta gerencia, tomar decisiones de forma acertiva y marginar un porcentaje de utilidad para este servicio en particular. Con lo cual; se debe seguir calculando los costos de todos los servicios que oferta el laboratorio clínico para una mejor determinación de sus precios, asegurando un margen de rentabilidad por cada uno de ellos. El indicador que se propone para lograr esto es el siguiente:

Tabla 4

Indicador de Implementación de la determinación de costos de forma técnica en el área de laboratorio clínico

Nombre del Indicador	Indicador	Lectura del Indicador	Expectativa del Indicador
<i>Implementación de la determinación de costos de forma técnica en el área de laboratorio clínico</i>	Número de levantamientos técnicos determinados de procedimientos médicos del laboratorio clínico.	Número de levantamientos técnicos realizados de procedimientos médicos del laboratorio clínico vs el número total de procedimientos médicos que oferta en la cartera de servicios el laboratorio clínico.	mayor a 0,5
	Número total de procedimientos médicos existentes en la cartera de servicios del laboratorio clínico.		

El avance de la implementación de la acción se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 5

Proyección anual del Indicador de Implementación de la determinación de costos de forma técnica en el área de laboratorio clínico

2022	2023	2024	2025	2026
0	50%	100%	100%	100%

Dado que la cantidad de información es considerable para lograr calcular un procedimiento médico dentro del área de laboratorio clínico y al considerar que la cartera de servicios del laboratorio incluye más de 100 pruebas diagnósticas, se plantea un tiempo prudente que al finalizar el año 2023, se haya alcanzado al menos el 50% del número de levantamientos técnicos determinados de procedimientos médicos del laboratorio clínico; con el fin de que al cabo del año 2024 se haya alcanzado el 100% de la totalidad de pruebas diagnósticas que oferta el laboratorio. La aplicación de este indicador brindará una ventaja competitiva sobre la competencia al poder controlar técnicamente los costos del mismo.

Cormedical posee claros procesos establecidos tanto en el área preanalítica, como analítica y postanalítica que le garantizan resultados de calidad, al cumplir con cada uno de los requisitos establecidos en los mismos; sin embargo, como oportunidad de mejora, se ha identificado la posibilidad de obtención de diferentes tipos de calificaciones de calidad,

como la ISO 9001 que, al ser un elemento que aporta un valor diferenciador frente a la competencia, impactará de forma positiva al mejoramiento de las ventas. El indicador propuesto es el siguiente:

Tabla 6

Indicador de Implementación de Calificación Internacional

Nombre del Indicador	Indicador	Lectura del Indicador	Expectativa del Indicador
<i>Implementación de Calificación Internacional</i>	% de avance de implementación de calificación internacional obtenida.	% de avance de implementación de calificación internacional obtenida vs % de avance de implementación de calificación internacional requerido (mínimo 50%)	mayor o igual a 1
	% de avance requerido para lograr la implementación de calificación internacional.		

El avance de la implementación de la acción se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 7

Proyección anual del Indicador de Implementación de Calificación Internacional

2022	2023	2024	2025	2026
0	50%	100%	50%	100%

Dado que, la implementación de una calificación o certificación internacional como la ISO 9001, requiere de un periodo de tiempo mayor a 12 meses, se propone que en un periodo de tiempo de 2 años, el laboratorio clínico obtenga la primera certificación internacional de calidad; de igual forma, en los próximos 2 años siguientes pueda obtener otra certificación internacional que avale de mejor forma los informes de laboratorio clínico.

3.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

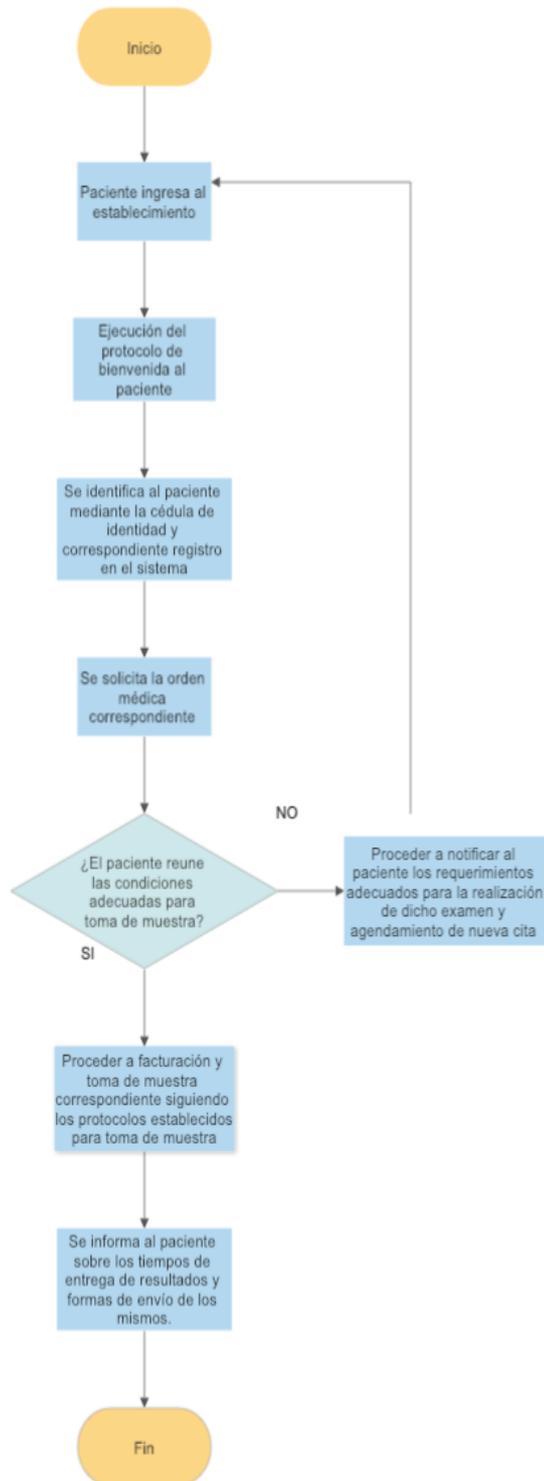
La falta de establecimiento de un proceso de atención al paciente desde su entrada hasta su salida del establecimiento desencadena en una atención subjetiva por parte del operador del servicio; con lo cual, los resultados de la prestación de este servicio pueden estar fuera de lo que espera la alta dirección de la empresa. Por lo cual se realiza un

levantamiento del proceso de atención al paciente que permita el control de la alta dirección con respecto a los resultados esperados de una atención de calidad hacia el paciente.

El proceso propuesto sigue de la siguiente forma:

Figura 12

Flujograma de ingreso de paciente Cormedical



Proceso detallado:

1. Inicio.
2. Paciente ingresa al establecimiento.
3. Ejecución del protocolo de bienvenida de paciente establecido por Cormedical.
4. Se identifica al paciente mediante la cédula de indentidad y correspondiente registro en el sistema.
5. Se solicita la orden médica correspondiente.
6. Se analiza y consulta al paciente si reúne todas las condiciones adecuadas para la toma de muestra correspondiente.
 - 6.1 Si no reúne las condiciones necesarias, se procede a notificar al paciente los requerimientos adecuados para la realización de dicho examen y agendamiento de nueva cita.
 - 6.2 Si es que sí reúne todos los requerimientos, se procede a la facturación de la orden médica y se procede a tomar la muestra correspondiente.
7. Se informa al paciente sobre los tiempos de entrega de resultados y formas de envío disponibles para su elección.
8. Fin.

Para medir el cumplimiento del proceso de flujograma establecido, se plantea la implementación de un pulsador de medición de satisfacción de atención del cliente; de tal forma que exista solamente dos opciones: satisfecho e insatisfecho. El indicador propuesto es el siguiente:

Tabla 8

Indicador de Satisfacción del Paciente.

Nombre del Indicador	Indicador	Lectura del Indicador	Expectativa del Indicador
<i>Satisfacción del paciente</i>	Número de atenciones diarias	El número de atenciones diarias realizadas vs el número de pacientes que tuvieron una atención satisfactoria	> al 90%
	Número de pacientes satisfechos		

El avance de la implementación de la acción se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 9

Proyección anual del indicador de Satisfacción del Paciente.

2022	2023	2024	2025	2026
0%	mayor al 90%	Evaluación del indicador; retroalimentación, capacitación y mejora del servicio.	Evaluación del indicador; retroalimentación, capacitación y mejora del servicio.	Evaluación del indicador; retroalimentación, capacitación y mejora del servicio.

Dado que, la empresa busca mayores niveles de ventas que permitan un mejor dinamismo de sus recursos; se plantea un nivel de satisfacción del cliente aceptable mayor al 90% que garantice la replica de atención por parte de los usuarios que hacen uso de los servicios del laboratorio clínico.

Además, es importante considerar los tiempos de atención que se brindan a los usuarios del laboratorio clínico; dado que, al brindar un servicio rápido y de excelencia, el valor agregado intrínseco aumenta, con lo cual, los usuarios percibirán el servicio con mayor valor y reincidirán en el uso del mismo.

Tabla 10

Indicador de Tiempo de Espera por atención de paciente

Nombre del Indicador	Indicador	Lectura del Indicador	Expectativa del Indicador
<i>Tiempo de Espera por atención de paciente</i>	Tiempo en segundos en atención por paciente	Tiempo en segundo por paciente atendido vs tiempo requerido por atención (120 segundos)	menor o igual a 1
	120 segundos		

El avance de la implementación de la acción se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 11*Proyección anual del Indicador de Tiempo de Espera por atención de paciente*

2022	2023	2024	2025	2026
0	menor o igual a 1	Evaluación del indicador; retroalimentación, capacitación y mejora del servicio.	Evaluación del indicador; retroalimentación, capacitación y mejora del servicio.	Evaluación del indicador; retroalimentación, capacitación y mejora del servicio.

Se propone un tiempo de atención máximo de 120 segundos por cada paciente que ingresa al laboratorio clínico; con lo cual, este indicador permitirá evaluar el desempeño diario que tiene cada colaborador a la hora de atender a cada paciente.

3.2.3 Gestión Financiera

La gestión financiera que actualmente tiene la empresa representa una gran fortaleza dado que los directivos tienen conocimientos técnicos de gestión del negocio; además la empresa posee posibilidades de financiamiento dado que, actualmente no tiene obligaciones con terceros, con lo cual, una de las oportunidades de mejora identificadas en el análisis FODA que es la ampliación de sucursales en la ciudad así como también la propuesta de un proyecto de ampliación de servicios resulta en una oportunidad real para el negocio.

Por lo cual, se plantea el siguiente indicador que permita un mejor dinamismo de estas oportunidades mediante el apalancamiento financiero resultante de obtener un crédito con terceros:

Tabla 12*Indicador de Razón de Endeudamiento*

Nombre del Indicador	Indicador	Lectura del Indicador	Expectativa del Indicador
Razón de Endeudamiento	Deuda Total	Deuda total adquirida con terceros vs el capital total aportado por los accionistas.	menor o igual a 1
	Capital Total		

Tomando en cuenta que los accionistas no desean tener riesgo financiero de contraer deudas con terceros; se propone una expectativa menor o igual a 1, con lo cual la capacidad de deuda adquirida nunca superará al capital aportado por los accionistas, y los flujos de capital obtenidos por la inversión realizada, permitirá el pago de las cuotas de capital e intereses. El avance de la implementación a la acción, se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 13

Proyección anual del Indicador de Razón de Endeudamiento

2022	2023	2024	2025	2026
0	30%	60%	90%	100%

La empresa actualmente no posee políticas de gestión de crédito y cobranzas, dado que tiene una política de no conceder créditos a sus clientes. Por lo que todas las ventas son gestionadas por pago corriente como son: efectivo, tarjeta de crédito, transferencia bancaria, pago mediante cheque certificado, entre otras.

3.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La falta de gestión de las redes sociales de la empresa implica una no existencia de la empresa; citando al célebre y multimillonario Bill Gates cuando menciona: "Si tu negocio no esta en internet, tu negocio no existe", por lo cual es de vital importancia la gestión del negocio en plataformas de redes sociales, que permita la visualización del negocio en este campo. Cabe destacar que la empresa posee una página web activa, sin embargo, sus redes sociales no han tenido gestión por durante mas de 6 meses.

Por lo cual se plantea el siguiente indicador de gestión que permita la operatividad de las redes sociales y una mejor gestión y conexión con su público objetivo:

Tabla 14

Indicador de Gestión de Redes Sociales

Nombre del Indicador	Indicador	Lectura del Indicador	Expectativa del Indicador
Gestión de Redes Sociales	Número de publicaciones semanales que contengan contenido relevante para el público objetivo	Número de publicaciones semanales que contengan contenido relevante para el público objetivo vs el número de publicaciones necesarias para causar un impacto positivo en redes sociales.	mayor o igual a 1
	Número de publicaciones necesarias para causar un efecto positivo en redes sociales		

Este indicador permitirá la evaluación del número de publicaciones que se realizan en redes sociales para mantener activa la gestión de la cuenta y por ende comunicar a su público objetivo que la empresa se encuentra activa y gestionando sus servicios.

El avance de la implementación a la acción se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 15

Proyección de Indicador de Gestión de Redes Sociales.

2022	2023	2024	2025	2026
0	mayor o igual a 1	Evaluación del indicador; retroalimentación, capacitación y mejora del servicio.	Evaluación del indicador; retroalimentación, capacitación y mejora del servicio.	Evaluación del indicador; retroalimentación, capacitación y mejora del servicio.

Dado que la tecnología y el uso de las redes sociales es cambiante, es necesario la gestión e implementación de un gestor de redes sociales que permita este dinamismo de la empresa y su conexión con su público objetivo.

La ausencia de gestión de convenios con instituciones particulares sean estas de carácter público y privadas también es uno de los factores detectados que necesitan ser gestionados para lograr resultados positivos que impacten en la gestión de ventas que anualmente presenta la empresa; por lo cual se plantea el siguiente indicador:

Tabla 16

Indicador de Gestión de Convenios Públicos o Privados

Nombre del Indicador	Indicador	Lectura del Indicador	Expectativa del Indicador
<i>Gestión de Convenios públicos o privados</i>	Número de convenios firmados y gestionados	Número de convenios firmados con contrato y gestionados vs el número de convenios necesarios para causar un efecto positivo en las ventas del giro del negocio (mínimo 4 mensuales)	mayor o igual a 1
	Número de convenios necesarios para causar un efecto positivo en ventas del giro del negocio		

La expectativa del indicador debe ser mayor o igual a 1, se plantea un mínimo de convenios gestionados de 4 mensuales que permitan un mayor aumento de las ventas de la empresa. El avance de la implementación a la acción se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 17

Proyección Anual del Indicador de Gestión de Convenios Públicos o Privados

2022	2023	2024	2025	2026
0	mayor o igual a 1	Evaluación del indicador; retroalimentación, capacitación y mejora del servicio.	Evaluación del indicador; retroalimentación, capacitación y mejora del servicio.	Evaluación del indicador; retroalimentación, capacitación y mejora del servicio.

La ausencia de gestión en realización de campañas médicas focalizadas en los servicios que oferta el laboratorio clínico también es un punto a trabajar en la gestión de operaciones de la empresa, dado que esta gestión va a tener un impacto positivo en las ventas que tiene actualmente el laboratorio clínico. Se propone el siguiente indicador de gestión para tal objetivo:

Tabla 18*Indicador de Gestión de Campañas Médicas*

Nombre del Indicador	Indicador	Lectura del Indicador	Expectativa del Indicador
<i>Gestión de Campañas Médicas</i>	Número de campañas médicas realizadas.	Número de campañas médicas realizadas mensualmente vs el número de campañas médicas necesarias para causar un efecto positivo en las ventas del giro del negocio (mínimo 2 mensuales)	mayor o igual a 1
	Número de campañas médicas necesarios para causar un efecto positivo en ventas del giro del negocio.		

El avance de la implementación a la acción se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 19*Proyección del Indicador de Gestión de Campañas Médicas*

2022	2023	2024	2025	2026
0	mayor o igual a 1	Evaluación del indicador; retroalimentación, capacitación y mejora del servicio.	Evaluación del indicador; retroalimentación, capacitación y mejora del servicio.	Evaluación del indicador; retroalimentación, capacitación y mejora del servicio.

Este indicador permitirá a la empresa instaurar y gestionar sus campañas médicas; se propone un mínimo de 2 campañas médicas mensuales que permitan un mejor dinamismo de las ventas del giro del negocio.

3.2.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Dado que la gestión de las tecnologías de la información que actualmente maneja la empresa; sobretodo por el software especializado en gestión implementado del laboratorio clínico, le ha dado una ventaja competitiva clara en el giro del negocio, no se proponen indicadores de gestión para este aspecto.

4. Capítulo IV

Evaluación E Implementación Integral De Gestión Gerencial

4.1 Limitaciones Y/o Restricciones En La Gestión Gerencial

Es importante mencionar que el plan de gestión gerencial abarca todos los aspectos relevantes que han sido objeto de este análisis para superar el nivel de ventas bajo que presenta la empresa. El control y monitoreo de la implementación de este plan en su conjunto, permitirán a la empresa superar las debilidades que presenta, brindando nuevas oportunidades de mejora para la misma y superando los niveles de desempeño que actualmente tiene.

Para evaluar la propuesta de implementación del plan integral de gestión gerencial, es necesario delegar las actividades propuestas a los responsables de cada área con un tiempo determinado. De esta forma se asegura la implementación del plan propuesto.

A continuación se presenta la evaluación para cada actividad:

Tabla 20

Evaluación del Plan de Gestión Gerencial

INDICADOR	RESPONSABLE	MONITOREO	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
Satisfacción del Paciente	Gerente de Operaciones	Diario	3 Semanas
Tiempo de Espera por Atención de Paciente	Gerente de Operaciones	Diario	3 Semanas
Razón de Endeudamiento	Gerente General	Anual	1 Mes
Gestión de Redes Sociales	Social Media Manager	Semanal	1 Mes
Gestión de Convenios Públicos o Privados	Gerente General	Mensual	3 Semanas
Gestión de Campañas Médicas	Gerente de Operaciones	Mensual	3 Semanas

En caso que los indicadores propuestos no se implementen en el plazo de estimación previsto se clasificarán de la siguiente forma según su cumplimiento:

- Menos del 90% de implementación = Bajo riesgo
- Menos del 70% de implementación = Riesgo moderado

- Menos del 50% de implementación = Alto riesgo

Los niveles de riesgos expuestos serán notificados a la gerencia general con el fin de que se tomen los correctivos necesarios.

Limitaciones

Las limitaciones del plan de gestión gerencial podrían ser:

- La aversión al riesgo financiero por parte de los accionistas de la empresa a la hora de toma de decisiones que impliquen la propuesta de nuevos proyectos mediante la financiación de terceros.
- Falta de presupuesto para implementar la propuesta.
- Resistencia al cambio del equipo de trabajo al plan propuesto.

4.2 Conclusiones y Recomendaciones

4.2.1 Conclusiones

- La falta de conocimientos técnicos para la obtención del cálculo del costo en el servicio de hematología del laboratorio clínico de la Corporación Médica Cormedical Cía S.A. ha afectado los precios de los servicios, dado que se han establecido de forma empírica, ajustándolos a los del mercado sin tomar en cuenta un margen de rentabilidad conocido por la alta gerencia. La determinación del costo de forma técnica permitirá a la dirección ajustar los precios de los servicios de la empresa de una forma más acertada y obtener mejores resultados en la gestión.
- La implementación de una certificación de calidad internacional como es la ISO 9001, permitirá a la empresa tener un elemento diferenciador frente a la alta competencia en la cual se desarrolla la empresa. Este elemento agregará valor al servicio ofertado, el cual será percibido por sus usuarios.
- La Corporación Médica Cormedical Cía S.A. tiene un amplio abanico de procesos levantados en las áreas de preanalítica, analítica y postanalítica del laboratorio clínico, lo cual ha asegurado que sus resultados sean de calidad. Sin embargo la

falta del levantamiento de un proceso establecido para la atención del paciente desde su entrada hasta su salida, ha llevado a que la atención sea subjetiva por parte del operador del servicio, lo cual puede afectar los resultados en la prestación de este servicio. El levantamiento de este proceso, permitirá a la alta dirección controlar los resultados esperados de una atención eficiente hacia el paciente.

- La Corporación Médica Cormedical Cía S.A. ha logrado posicionarse en el mercado de la salud en la ciudad de Latacunga; sin embargo, la falta de gestión de convenios y campañas médicas ha incidido en un nivel bajo en ventas.

4.2.2 Recomendaciones

- Es importante que la empresa continúe calculando los costos de todos los servicios ofertados tanto en los servicios de laboratorio clínico como en los de ecografía para una mejor determinación de los precios, lo cual asegurará de forma técnica márgenes de rentabilidad saludables para la empresa.
- La implementación de una certificación internacional de calidad como la ISO 9001 debe ser considerada como una oportunidad de mejora y debe ser priorizada en la gestión de la dirección.
- La empresa debe seguir avanzando en la implementación de los indicadores de gestión planteados en este plan gerencial, y hacer seguimiento continuo de su progreso.
- Las oportunidades de crecimiento en el mercado mediante la instalación de otras sucursales en la ciudad o el plantamiento de un nuevo proyecto, que permita nutrir los servicios de laboratorio clínico, pueden ser viabilizados mediante un apalancamiento financiero con terceros. Se recomienda a la alta dirección considerar niveles de financiamiento seguros que permitan la viabilización de estos proyectos en beneficio de la empresa.

Referencias

- Cormedical, L. C. (2022).
- LATACUNGA, I. D. (s.f.). *www.iess.gob.ec*. [www.iess.gob.ec:
https://www.iess.gob.ec/documents/10162/18837063/Informe+HG+Latacunga-signed+%281%29-signed.pdf](https://www.iess.gob.ec/documents/10162/18837063/Informe+HG+Latacunga-signed+%281%29-signed.pdf)
- LATACUNGA, H. G. (10 de 01 de 2023). *www.iess.gob.ec*. [www.iess.gob.ec:
https://www.iess.gob.ec/documents/10162/18837063/Informe+HG+Latacunga-signed+%281%29-signed.pdf](https://www.iess.gob.ec/documents/10162/18837063/Informe+HG+Latacunga-signed+%281%29-signed.pdf)
- ACESS. (10 de 01 de 2023). *ACESS en línea*. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiNDdiZDRlYTktZmFIYi00MWlwLWFiYTAtZjAwMjkwNzlkODViliwidCI6IjNmOTg3ODc0LTZjNmEtNDQyYy1hMGY0LTRmMzMzMjM0YTU5YiJ9>
- INEC. (15 de 01 de 2023). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/camas-y-egresos-hospitalarios/>
- Krogsbøll, L. T. (2012). General health checks in adults for reducing morbidity and mortality from disease. *Cochrane Database of Systematic Reviews*.
- Organization, W. H. (15 de 01 de 2023). *World Health Organization*. <https://www.who.int/cancer/prevention/diagnosis-screening/screening/en/>
- Bermúdez, E. y. (2010). El uso del diagrama causa - efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de estudios educativos*.
- Sarli, R. G. (2015). Análisis FODA. Una Herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 17-20.
- Ecuador, I. G. (15 de 01 de 2023). *Instituto Geofísico de la Universidad Politécnica del Ecuador*. <https://www.igepn.edu.ec/cotopaxi>
- Ecuador, B. C. (1 de 03 de 2023). *bce.fin.ec*. Banco Central del Ecuador: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2109181649/OpenDocument/oc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>
- Peombo, C. (2008). Costos y gestión de servicios de salud: Una revisión a la literatura. *QUANTUM*, III(1), 55-74.

Anexo 1

COSTEO ASCENDENTE - COSTO DE BIOMETRÍA HEMÁTICA SERVICIO DE HEMATOLOGÍA							
CORPORACIÓN MÉDICA CORMEDICAL CÍA S.A.							
HOJA DE COSTOS DE PROCEDIMIENTO MÉDICO							
Centro de Costos:		Laboratorio					
Procedimiento Médico		Biometría Hemática					
Código TPSNS		340077					
RECURSO HUMANO							
Cargo/Tipo de Especialista	Nº de profesionales Intervienen (a)	Remuneración Mensual Integral (b)	Minutos al mes [c]	Costo Promedio por minuto d=(b/c)	Tiempo utilizado en el procedimiento (minutos) [e]	Costo por RH aplicar f=(a*d*e)	
Bioquímico Clínico	1		9600	\$0,27	1	\$0,27	
Tecnólogo Laboratorista	1		9600	\$0,19	4	\$0,75	
Costo Total del componente Talento Humano						\$1,02	
INSUMOS MATERIALES							
PRODUCTO	PRESENTACIÓN DE COMPRA	PRECIO (a)	UNIDAD DE USO	RENDIMIENTO (b)	PRECIO UNITARIO c=(a/b)	CANTIDAD UTILIZADA (d)	PRECIO POR PROCEDIMIENTO e=(c*d)
Tubo Tapa lila	Frasco	\$0,13	Unidad	1	\$0,13	1	\$0,13
Guantes de manejo	Caja x 50 par	\$5,00	Par	50	\$0,10	2	\$0,20
Gorros descartables	Caja X 100 U	\$15,00	Unidad	100	\$0,15	2	\$0,30
Aguja de toma multiple	Unidad	\$0,07	Unidad	1	\$0,07	1	\$0,07
Torunda	unidad	\$0,03	unidad	1	\$0,03	1	\$0,03
Sulfolyzer	Frasco 500ml	\$245,00	Mililitros	400	\$0,61	1	\$0,61
Stromatolyzer 4DL	Caneca 5000 ml	\$260,00	Litros	4000	\$0,07	10	\$0,65
Cell sheat	Frasco	\$190,00	Litros	400	\$0,48	1	\$0,48
Placas Porta Objetos	unidad	\$0,06	unidad	1	\$0,06	1	\$0,06
Total aplicar por insumos y materiales							\$2,53
DEPRECIACIONES							
Equipo	Valor	Valor residual	Valor de deprec.anual	Valor depreciacion minuto	Tiempo utilizado en el procedimiento (minutos) [e]	Valor de depreciacion por uso	
Equipo Elecys 10800	\$12.500,00	\$1.250,00	2250	0,01	15	\$0,20	
Infraestructura	0	\$0,00	0	0,00	0	\$0,00	
Muebles de oficina	\$10.000,00	\$1.000,00	1800	0,01	16	\$0,17	
Costo Total del componente Depreciaciones						\$0,36	
COSTOS INDIRECTOS (GG, ADM, APOYO GENERAL)							
Costos Indirectos	% Peso	Valor sobre monto	Valor por monto	Valor aplicable al procedimiento			
Estimación del porcentajes indirectos	44,45%	\$3,91	1,74	\$1,74			
Costo Total del componente Depreciaciones						\$1,74	
RESUMEN GENERAL							
COMPONENTE	% Peso	VALOR					
RECURSO HUMANO	18,07%	\$1,02					
INSUMOS MATERIALES	44,75%	\$2,53					
DEPRECIACIONES	6,41%	\$0,36					
COSTOS INDIRECTOS (GG, ADM, APOYO GENERAL)	30,77%	\$1,74					
Costo total del procedimiento médico Biometría Hemática						\$5,65	

