



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

**IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE GERENCIA PARA INCREMENTAR EL
NÚMERO DE ATENCIONES EN CONSULTORIO PRIVADO ODONTOLÓGICO
DE LA CIUDAD DE QUITO**

Profesor

Dr. Ronnal Vargas

Autora

Andrea Carolina Coello Hidalgo

2023

RESUMEN

La presente tesis se centra en abordar el desafío de mejorar la eficiencia y productividad de la consulta odontológica que en este caso se direcciona a la consulta privada en la ciudad de Quito.

El objetivo principal de esta propuesta es la de desarrollar e implementar un modelo de gerencia efectivo que pueda aumentar el número de atenciones en el consultorio. Para lograrlo, se llevó a cabo un análisis de los procesos existentes, tomando datos de historias clínicas como son: la edad, sexo, diagnóstico/patología, estado de actividad del paciente (fecha de atención y última consulta). Identificando de esta manera áreas de mejora y planteando estrategias y acciones para optimizar la gestión del consultorio.

Los resultados revelan principalmente que el mayor motivo de consulta es la caries, seguida por dolor, con una edad promedio de 9 años y con una tasa de retención del 23%, permitiendo entender el mercado y determinar estrategias que cubran las necesidades de la población, aprovechando las fortalezas de la consulta.

Al realizar este trabajo de investigación además de obtener una visión general y real, permite buscar nuevas estrategias para indagar y complementar los datos como son: el flujo de paciente, tiempos de espera, etc. Proponiendo ampliarlas a futuro para detallar de forma exhaustiva las áreas problemáticas y resolverlas, inclusive evaluar una vez implementadas el éxito o fracaso de estas tomando en cuenta los datos de interés como el número de atenciones y la satisfacción de los pacientes.

Palabras clave: *Eficiencia, productividad, odontología, gerencia.*

ABSTRACT

This thesis focuses on addressing the challenge of improving the efficiency and productivity of the dental practice, which in this case is addressed to the private practice in the city of Quito.

The main objective of this proposal is to develop and implement an effective management model that can increase the number of visits in the office. To achieve this, an analysis of the existing processes was carried out, taking data from medical records such as: age, sex, diagnosis/pathology, activity status of the patient (date of first and last consultation). Identifying in this way areas for improvement and proposing strategies and actions to optimize the management of the practice.

The results mainly reveal that the main reason for consultation is caries, followed by pain, with an average age of 9 years and with a retention rate of 23%, allowing to understand the market and determine strategies that cover the needs of the population. leveraging the strengths of the query.

By carrying out this research, in addition to obtaining a general and real vision, it allows the search for new strategies to investigate and complement the data such as: patient flow, waiting times, etc. Proposing to expand them in the future to exhaustively detail the problem areas and solve them, including evaluating the success or failure of these once implemented, taking into account the data of interest such as the number of cares and patient satisfaction.

Keywords: *Efficiency, productivity, dentistry, management.*

CAPITULO I

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

- *Oferta y Demanda de Servicios:* Servicios odontológicos en consulta privada.
- *Análisis geoespacial y geopolíticos:* Ciudad de Quito Norte, Sector la Y.
Consultorio Odontológico Privado
 - Dos consultorios totalmente equipados
 - Sala de Espera
 - Sala de Juegos
 - Es un consultorio de 48mts²
 - Ubicación Georreferencial -0.1699845335661664, -
78.48869981362543
- *Oferta de Servicios:* Servicios de odontopediatría.
- *Población atendida:* Niños de 0 a 15 años.
- *Demanda de servicios insatisfecha:* No se tiene registro.

PREGUNTAS

- ¿Cuáles son los indicadores disponibles de salud oral para toma de decisiones en odontología?
- ¿Cuáles son las cifras de índice de caries en el área urbana?
- ¿Cuáles son las patologías más frecuentes porque consultan los pacientes?
- ¿Cuántos de los pacientes regresan a citas de control?
- ¿Retención de pacientes?

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La salud por la OMS la describe como “un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”, adicionalmente afirma que “el goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano.” Entendiendo esto como una parte indiscutible y no negociable, es de vital importancia adicionar que la salud es una vía imprescindible para el crecimiento económico de los países, ya que tiene una relación directamente proporcional a la formación de capital humano.¹

Ahora la salud a parte de poseer estos conceptos claros presentados previamente también tiene un enfoque poco conversado sobre la visión de negocio donde se busca un crecimiento a nivel empresarial obteniendo un beneficio económico sobre todo en la rama privada, y este objetivo debe ser enfocado a un manejo gerencial del establecimiento el cual muchas veces es pasado por alto, tomándolo con base a un pensamiento empírico y sin dirección.

Este tema se convierte en controversial ya que existe el pensamiento generalizado de que “la salud no puede ser un negocio” y los ideales sobre esta afirmación es que se fortalezca el Sistema Nacional de Salud con los recursos y humanos necesarios. Pero en las américas esta no es una realidad y se encuentra lejos de lograrlo.

Por lo tanto, el manejo gerencial se convierte de gran importancia ya que facilita la administración y funcionamiento adecuado de la institución, así como englobar la relación directa entre salud y economía que se da entre el recibir recursos y entregar servicios que posean calidad, efectivos y eficientes.²

JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el argumento actual de la globalización, las instituciones deben mantenerse en constante actualización y progreso para mejorar la productividad y competitividad. Entendiendo los retos actuales que existen, de tal manera que permita el crecimiento institucional satisfaciendo las necesidades de los consumidores, que son cada vez más conocedores y exigentes.³

Por lo tanto, es necesario que las instituciones sean grandes o pequeñas posean una correcta administración estratégica que permita el crecimiento de una manera sostenible.³

Según Hernández (2010) “La gestión es el proceso mediante el cual se plantean objetivos y posteriormente se miden los resultados obtenidos para orientar la acción hacia la mejora permanente de resultados”.⁴

La clínica odontológica ubicada en Quito sector norte ha detectado una disminución en los pacientes a partir del 2020 que coincide con la pandemia COVID-19, aumentando paulatinamente en estos años, sin llegar a la atención que se mantenía en años anteriores, por lo que se observa la necesidad de crear ventajas a nivel competitivo que ayuden a la institución a ser sostenible en el tiempo.

Por lo tanto, se decide llevar a cabo este levantamiento de información con el objetivo de proporcionar datos que permita la toma de decisiones efectivas a través de un modelo gerencial para la resolución de los problemas encontrados principalmente en el número de atenciones y de esta manera mejorar la eficiencia y eficacia que llevarán a un impacto positivo en la productividad y sostenibilidad de la institución.

OBJETIVOS

Objetivos General

Determinar la morbilidad de atención en la consulta privada odontológica para la generación de un plan estratégico gerencial a nivel administrativo.

Objetivos específicos

- Identificar el motivo de consulta y agruparlas en las morbilidades registradas en la atención a pacientes.
- Detallar los pacientes que han regresado a citas de control posterior a la finalización de su tratamiento. (Estado activo o inactivo)
- Indicar la tasa de retención de pacientes.

ALTERNATIVAS/OPORTUNIDADES DE SOLUCIÓN

Al identificar lo sugerido en los objetivos se obtiene una visión amplia de la situación actual del consultorio odontológico, entendiendo que se registra data a partir del 2014 con una amplia cartera de pacientes, que permitirá crear estrategias que generen un incremento en la atención y retención de usuarios, así como, el crecimiento y estabilidad financiero/económico del mismo.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS					
ESCUELA DE NEGOCIOS					
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD					
"Modelo de Gerencia para toma de Decisiones Administrativas en Consultorio Privado de la ciudad de Quito 2023"					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Poca Fidelización de los pacientes	Falta de agendamiento pronto y oportuno Costos Horarios	No regresan a consultas posteriores	Lograr un feedback de los pacientes	Que los pacientes se vuelvan "Fan" de la consulta, buscar alternativas de mejora, se podría usar inicialmente una encuesta posterior a la atención para recopilar información	Gerente/propietaria de la consulta Personal Auxiliar/asistente
Falta de inversión en Marketing	Falta de conocimiento	Poca exposición mediática, no nos conocen en el medio digital que ahora es el modo de buscar todo tipo de producto y servicio	Costos	Contratación de prestador externo especializado	Gerente/propietaria de la consulta
Falta de seguimiento a los pacientes	Falta de protocolos de seguimiento	Se pierde retención de pacientes y muchos no regresan porque no encontraron el número para agendar su cita	Organización y recopilación de información previa, e implementación en consulta actual	Creación de protocolos de seguimiento y organización ya sea digital o escrita de las citas futuras	Gerente/propietaria de la consulta Personal Auxiliar/asistente
Precios accesibles pero no competitivos	Mercado Saturado Costos de competencia insostenibles	Disminución en pacientes	Ajustar los precios para que puedan ser competitivos sin perder la calidad del producto y servicio	Realizar tabla de costos y balances contables de la consulta para toma de decisiones en relación a precio	Gerente/propietaria de la consulta Contador
<p>Notas: Fuente: Propia Elaboración: Andrea Carolina Coello Hidalgo Fecha: Febrero 2023</p>					

DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS:

Los servicios que se ofertan son de odontología general y especializada, se cuenta con 2 auxiliares que trabajan bajo honorarios profesionales, es decir bajo horarios no fijos. Son dos profesionales propietarias odontólogas con especialidad en ortodoncia y odontopediatría, que trabajan fijo en la consulta y en el caso de requerir otras especialidades se contrata a prestadores externos de igual manera bajo honorarios profesionales.

METODOLOGÍA PARA UTILIZAR

- La información es confidencial sin revelar datos personales solo información pertinente.
- La metodología para utilizar es de tipo cuantitativo transversal, retrospectiva, realizado en un número específico de historias clínicas (dato que obtendremos después de lo mencionado previamente).
- El tipo de estadística será univariada, las variables nominales se analizarán en frecuencias y porcentajes y las variables continuas se analizarán con media, mediana y desviación estándar.
 - Variables Nominales
 - Sexo
 - Diagnostico/Patología
 - Estado de actividad del paciente
 - Variables Continuas
 - Edad

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Una forma de realizar el análisis de la gestión actual podría ser basado en los análisis FODA.

- **Debilidades**

Poca fidelización de los pacientes.

Falta de inversión en Marketing.

Falta de seguimiento de los pacientes.

Precios accesibles, pero no competitivos.

Falta de cobertura por parte de seguros privados.

- **Amenazas**

Mercado saturado.

Costos de la competencia insostenibles.

Crisis económica creada por el COVID

Falta de conciencia sobre el cuidado dental desde la infancia.

El edificio cuenta con varios consultorios de odontología que ofertan los mismos servicios.

- **Fortalezas**

Atención en odontopediatría y ortodoncia con personal altamente capacitado.

Personal odontológico y auxiliar amable y capacitado.

Facilidades de pago

Instalaciones cómodas, con parqueadero, en zona central y segura.

Materiales de alta calidad.

Tecnología de punta.

Diagnósticos reales, certeros y honestos.

Consultorio propio.

- **Oportunidades**

Brindar servicio 24/7 para urgencias.

Inversión en publicidad.

Realizar convenios con instituciones

Buena localización

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- **Misión:** Satisfacer las necesidades de tratamientos odontológicos, estando siempre a la vanguardia de conocimientos por medio de investigación y actualizaciones constantes del equipo, buscando, a su vez, concienciar a nuestros pacientes sobre la importancia del cuidado y la prevención de la salud oral.
- **Visión:** Creemos firmemente en ser un referente de atención, donde nos caracterizaremos por la calidad de nuestro trabajo y la calidez humana con la que recibiremos a nuestros pacientes, además de brindar tratamientos innovadores y adecuados propuestos por el equipo de personas especializado que trabaja con nosotros.
- **Valores:** Promueve entre sus pacientes y especialistas la búsqueda continua de resultados que satisfagan a todos los miembros de nuestra organización, siempre teniendo en cuenta a nuestros pacientes. Reconociéndolos como miembros a todos los colaboradores, empleados, proveedores, etc., que mes a mes colaboran o desarrollan su labor profesional en nuestra institución. Adicionalmente pretende promover la cultura de la salud bucodental, enseñando y orientando a la sociedad hacia un mejor cuidado de nuestra boca.
- **Objetivos Institucionales:** Solventar los problemas bucodentales de nuestros usuarios. Sensibilizar a los pacientes de la importancia de cuidar la salud oral, enfocándonos principalmente en la prevención.
- **Principios Éticos:** Busca el bienestar y salud, así como la autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia.

CAPITULO IV

RESULTADOS

En este levantamiento de información se utilizó la recopilación de datos de historias clínicas de la consulta, que se encuentra representado en la siguiente tabla de acuerdo con las variables planteadas.

Tabla1. Información consulta privada

No. Total de pacientes	Sexo		Diagnostico			Edad			Retención	
	F	M	Control	Pulpar	Caries	Media	Mediana	Moda	Activos	Inactivos
255	127	128	70	18	167	9,6	9	9	59	196

Grafico 1. Sexo

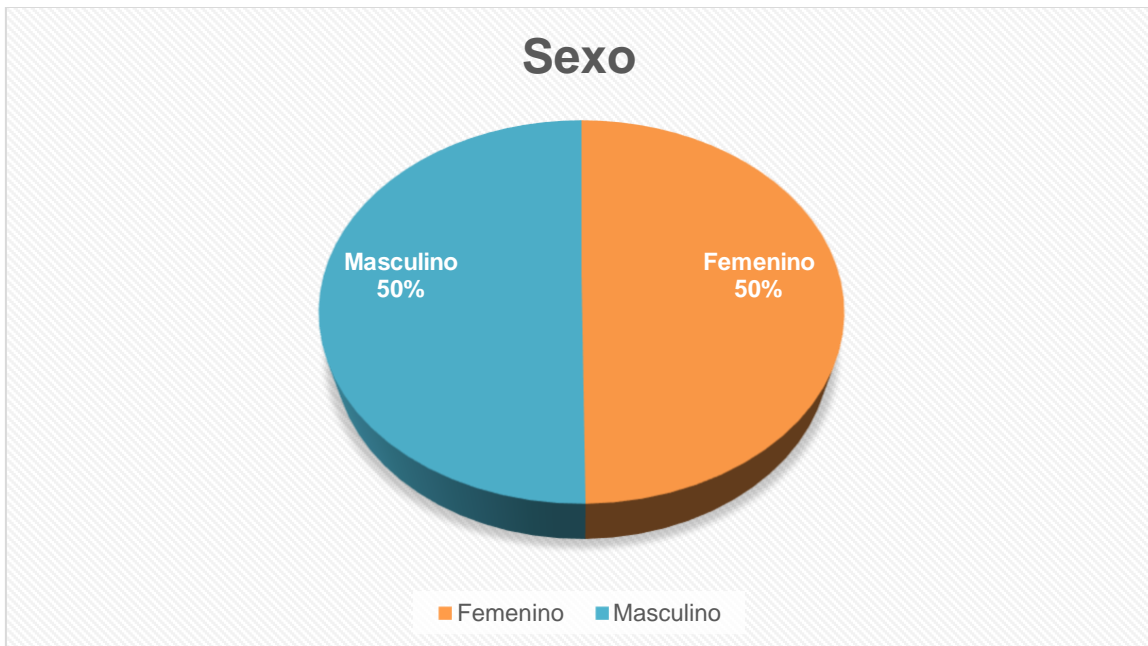


Gráfico 2. Diagnóstico de morbilidades

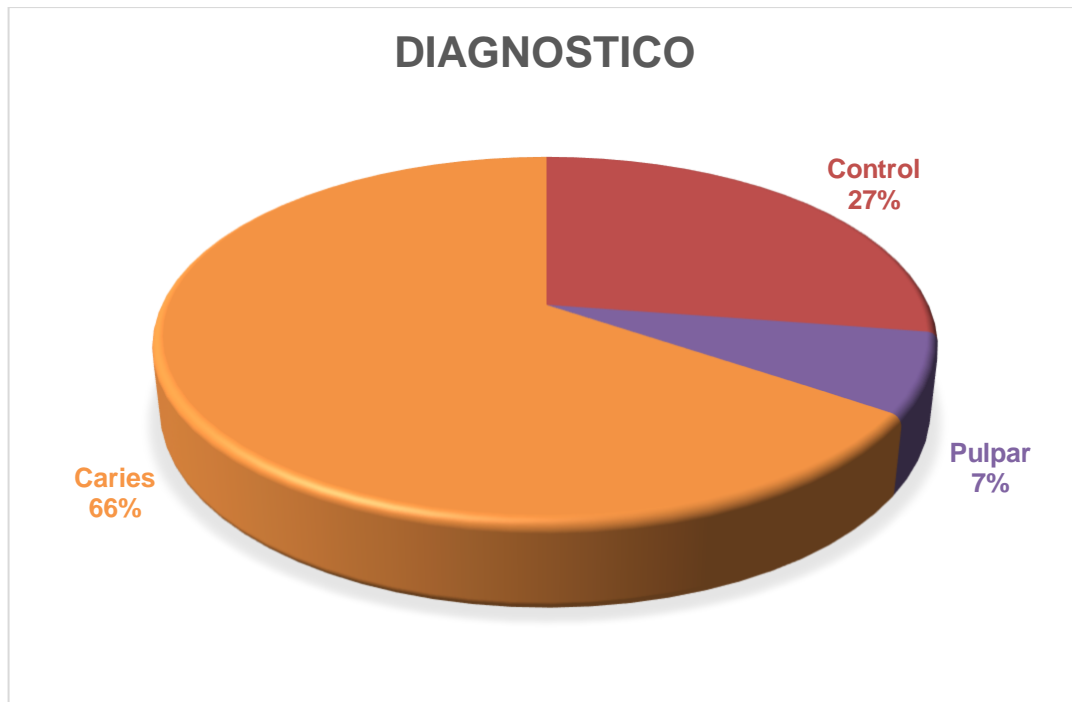


Gráfico 3. Tasa de retención

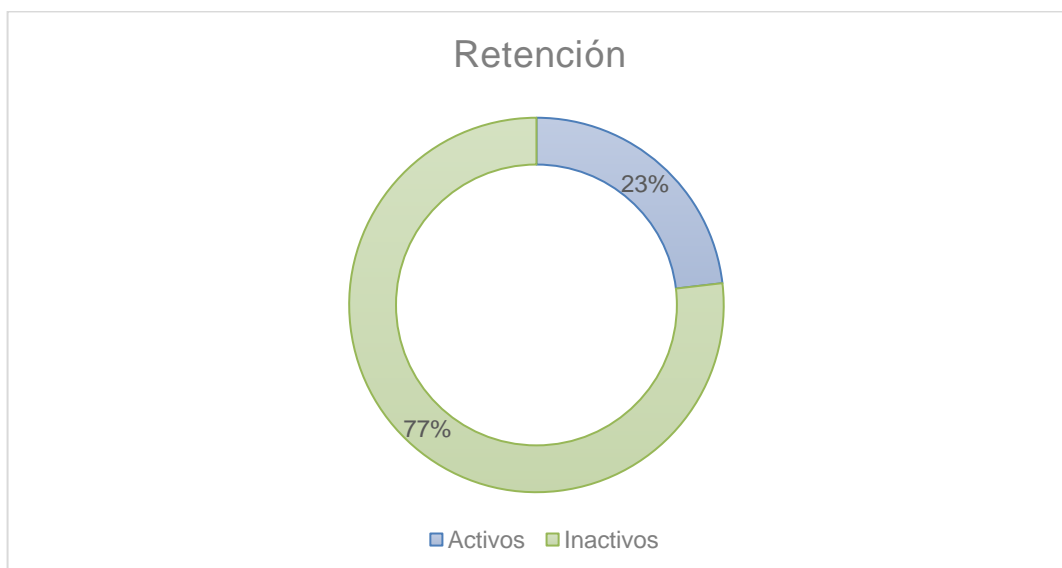
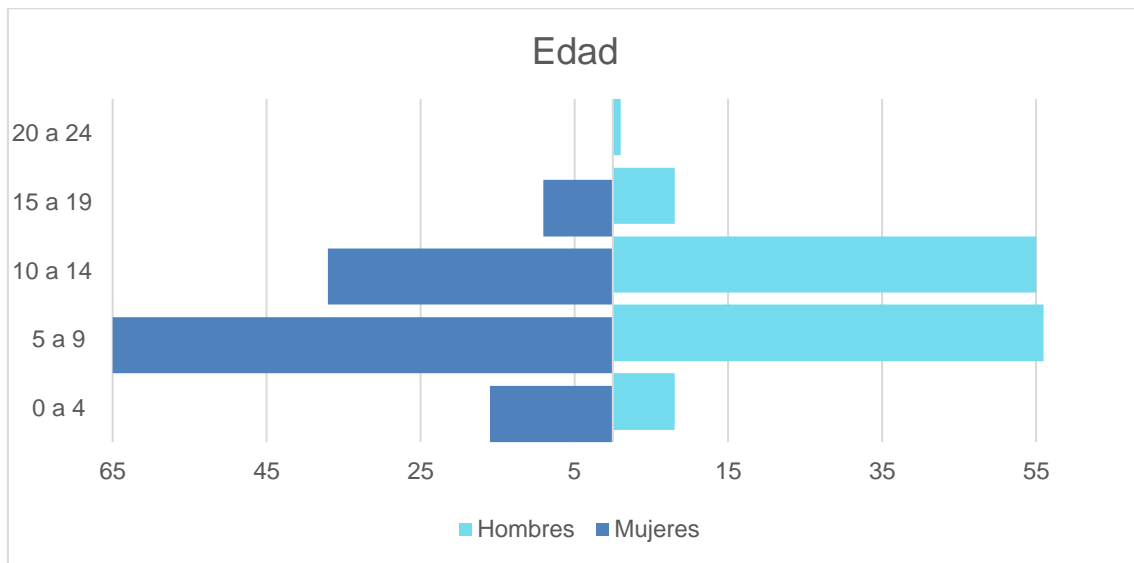


Gráfico 4. Situación poblacional de acuerdo con la edad y sexo.



- En el siguiente análisis se observa lo siguiente:
 - La cantidad de hombres y mujeres atendidos es similar, con un rango de edad promedio de 9 años, y un porcentaje de retención del 23%, entendiendo que este dato es el que indica que existe concurrencia de pacientes pero en un 77% de los casos no regresa al establecimiento, adicionalmente el motivo de consulta más común está asociado a la morbilidad de caries en un 66%.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La información encontrada es amplia en varios aspectos, enriqueciendo el conocimiento sobre la situación real y actual del establecimiento lo que permite crear una base para toma de decisiones y ampliar la investigación de acuerdo a las necesidades.
- El mayor motivo de consulta es caries o dolor, esto permite entender el mercado y permití determinar estrategias para cubrir las necesidades de la población, teniendo una visión gerencial en el establecimiento y aprovechar las fortalezas..

RECOMENDACIONES

- Con toda la información obtenida se debe poner en práctica estrategias que permitan al consultorio aprovechar esta oportunidad y ofrecer servicios, que en un inicio sean promocionales y posteriormente ajustar precios que conserven la calidad y a su vez sean competitivos.
- Se requiere que el personal que labora en la consulta posea compromiso, de esta manera se cumpla por ejemplo: El seguimiento posterior al paciente, confirmación de citas, registro adecuado de datos, etc.
- Entendiendo de esta manera que el cliente es un factor importante en el establecimiento por lo que sería posible realizar una capacitación de atención al cliente, enfocado a odontología, de tal manera que se logre fidelizar al cliente y prefiera nuestros productos y servicios frente a la competencia.

CAPITULO VI

BIBLIOGRAFÍA

1. Organización mundial de la Salud. (1946). ¿Cómo define la OMS la salud? <https://www.who.int/es/about/frequently-asked-questions#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20define%20la%20OMS%20la%20ausencia%20de%20afecciones%20o%20enfermedades%C2%BB>.
2. Organización panamericana de la Salud. (1999). Economía y Salud: Conceptos, retos y estrategias. <https://paho.org/cub/dmdocuments/DOC-22.SDR%20%20Economia.pdf>
3. Álvarez Hernández, L. A, Navarro Quintero, D, Montoya, A. V y Gil Berrio, A. (2018). Modelos de gestión organizacional y planeación estratégica de las clínicas odontológicas especializadas ODONTOSTUDIO limitada. Revista GEON, Vol. 5, No.2, 2018 Pág.38-49.
4. Marisol, P. C. (14 de Septiembre de 2003). El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/sistemacontrol-gestion-conceptos-basicos-diseno>
5. Neill, D y Cortez, L. (2018). Procesos y fundamentos de la investigación científica. Editorial UTMACH. Ecuador.
6. Rendón-Macías, ME., Villasís-Keever, MÁ y Miranda-Novales, MG. Estadística descriptiva. Rev Alerg Mex. 2016;63(4):397-407.