



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**Plan de Gestión Gerencial para optimizar el servicio de consulta externa
de la Clínica Hemovida en el período 2023**

Profesora

Ing. Mónica Moncayo Robles

Autora

Edith Anael Tello Cedeño

2023

RESUMEN

La Clínica Hemovida es una clínica particular de la ciudad de Quito, enfocada en realizar procedimientos de cirugía menor ambulatoria. Ofrece además servicio de consulta externa y laboratorio clínico. Se ha identificado que el área de consulta externa presenta subutilización en los servicios y consume recursos y espacio físico que no generan ganancia para la clínica, sino más bien, gastos innecesarios en su mantenimiento.

Por este motivo se ha planteado este plan de gestión con la finalidad de optimizar la utilización del área de la consulta externa a través del incremento de la demanda espontánea de pacientes y la modificación del espacio físico de la consulta externa para usarlo de la manera más eficiente.

Para realizar este plan de gestión se utilizó entrevistas al personal implicado, observación de la atención de consulta externa y la utilización del área, y análisis de documentos estadísticos y financieros.

Para superar este problema, se han planteado actividades como la creación de nuevos servicios más demandados, adquisición de nuevo equipamiento e insumos, contratación de una empresa externa de marketing que mejore el posicionamiento de la clínica y la organización de la información financiera y el flujo de dinero.

Se concluye con este trabajo que los principales problemas a enfrentar son la desorganización financiera y la falta de apoyo de esta área, la potenciación del área de marketing y la modificación del área actual de la consulta externa para utilizar esta área en otras actividades con mayor demanda de pacientes.

Palabras clave: consulta externa, espacio subutilizado, posicionamiento.

ABSTRACT

The Hemovida Clinic is a private institution in Quito, focused on performing minor outpatient surgery procedures. It also offers outpatient consultation and laboratory services. It has been identified that the outpatient consultation area is underutilized and consumes resources and physical space that do not generate profit for the clinic, but rather, unnecessary expenses in its maintenance.

For this reason, this management plan has been proposed with the aim of optimizing the use of the outpatient clinic area through an increase in the spontaneous demand of patients and the modification of the physical space of this area to use it in the most efficient way.

To carry out this management plan, interviews were used with the personnel involved, observation of outpatient care and the use of the area, and analysis of statistical and financial documents.

To overcome this problem, activities have been proposed such as the creation of new, more in-demand services, acquisition of new equipment and supplies, hiring an external marketing company to improve the positioning of the clinic and the organization of financial information and the flow of money.

It is concluded with this work that the main problems to be faced are the financial disorganization and the lack of support in this area, the strengthening of the marketing area and the modification of the current area of the external consultation to use it in other activities with greater demand of patients.

Keywords: external consultation, underused space, positioning.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN | 2 |
| ABSTRACT | 3 |
| INTRODUCCIÓN | 8 |
| CAPÍTULO I: REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 10 |
| 1.1 Análisis ambiental institucional. | 10 |
| 1.1.1 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial | 10 |
| 1.2 Estructura administrativa, financiera y operativa | 11 |
| 1.2.1. Oferta y demanda de servicios | 13 |
| 1.2.2. Análisis geoespacial y geopolítico | 15 |
| 1.2.3 Oferta de servicios | 16 |
| 1.2.4. Población atendida | 17 |
| 1.2.5. Demanda de servicios insatisfecha | 19 |
| 1.3 Planteamiento del problema | 20 |
| 1.4. Justificación | 22 |
| 1.5. Objetivos | 22 |
| 1.5.1. Objetivo general | 22 |
| 1.5.2. Objetivos específicos | 23 |
| 1.6. Oportunidades de mejora | 23 |
| 1.6.1. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas | 24 |
| 1.6.2. Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución | 25 |
| CAPÍTULO II | 26 |
| JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS | 26 |
| 2.1. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud | 27 |
| 2.1.1. Gestión Gerencial de la Dirección | 27 |
| 2.1.2. Gestión financiera | 28 |
| 2.1.3. Gestión de Dirección Médica | 28 |
| 2.1.4. Gestión de Marketing | 29 |
| 2.2. Planteamiento de estrategias | 31 |
| CAPÍTULO III | 32 |
| PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL | 32 |
| 3.1. Planteamiento estratégico | 32 |
| 3.1.1. Análisis del entorno social | 32 |
| 3.1.2. Análisis de la industria de servicios de salud | 33 |
| 3.1.3. Análisis FODA | 35 |
| 3.1.4. Cadena de valor | 36 |
| 3.1.5. Planificación estratégica | 37 |
| CAPÍTULO IV: PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL. | 40 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1 Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial | 40 |
| 4.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección | 40 |
| 4.1.2 Gestión de Marketing | 42 |
| 4.1.3 Gerencia Financiera | 44 |
| 4.1.4. Dirección médica | 45 |
| 4.1.5 Presupuesto estimado del Plan de Gestión | 46 |
| 4.1.6 Cronograma | 47 |
| <i>CAPÍTULO V: EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL</i> | 52 |
| 5.1 Matriz de semaforización | 52 |
| 5.1.1 Acciones preventivas: | 52 |
| 5.1.2 Acciones correctivas: | 53 |
| 5.2 Limitaciones o restricciones en la gestión gerencial. | 53 |
| 5.3 Conclusiones y recomendaciones | 54 |
| <i>Referencias</i> | 56 |
| <i>ANEXOS</i> | 57 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----------|
| Tabla 1: _____ | 24 |
| Matriz de evaluación de alternativas estudiadas _____ | 24 |
| Tabla 2: _____ | 25 |
| Evaluación y selección de las alternativas de solución _____ | 25 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| Figura 1: _____ | 12 |
| Organigrama de la Clínica Hemovida. _____ | 12 |
| Figura 2: _____ | 13 |
| Área operativa de la clínica Hemovida _____ | 13 |
| Figura 3: _____ | 14 |
| Establecimientos de salud en el Ecuador por sector _____ | 14 |
| Figura 4: _____ | 15 |
| Causas de morbilidad en Ecuador período 2021 - 2022. _____ | 15 |
| Figura 5: Ubicación geográfica de la Clínica Hemovida. _____ | 16 |
| Figura 6. _____ | 17 |
| Cirugías realizadas por año en la Clínica Hemovida. _____ | 17 |
| Figura 7: _____ | 18 |
| Especialidades con más cirugías o procedimientos en la Clínica Hemovida. _____ | 18 |
| Figura 8: _____ | 19 |
| Exámenes de laboratorio más realizados en la Clínica Hemovida. _____ | 19 |
| Figura 9: _____ | 30 |
| FODA de la Clínica Hemovida _____ | 30 |
| Autora: Edith Anael Tello Cedeño _____ | 37 |

INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define como salud al estado completo de bienestar físico, mental y social de un individuo, y no solamente la ausencia de enfermedad. Además, la Organización Panamericana de la Salud (OPS) agrega a este concepto una interacción amigable con el medio ambiente en el que se desarrolla cada individuo (Hoyo et al., 2021). La salud es considerada un derecho de las personas y una responsabilidad de los Estados.

Para proporcionar un buen estado de salud a la población se requiere contar con un sistema de salud capaz de brindar una atención oportuna y de calidad; y en el caso del sistema de salud Público se busca incrementar el alcance, siendo accesible para la mayor cantidad de personas y sectores posibles.

Un sistema de salud es el conjunto de todas las organizaciones públicas y privadas, instituciones y recursos que intervienen en el mejoramiento, mantenimiento y restauración de la salud (Puertas et al., 2020). Independientemente del tipo de sistema de salud, sea este público o privado, ambos comparten el objetivo común de buscar una mejora continua en la organización, financiamiento y provisionamiento de salud para sus usuarios.

Los sistemas de salud organizan el flujo de pacientes en dos grandes grupos: a través de la atención primaria de salud y a través de la atención de especialidad. La atención primaria debe incluir un acceso universal, brindar un servicio de calidad e integral enfocado en la prevención, promoción y curación, además de rehabilitación y tratamiento. Mientras que la atención de especialidad recibe a los pacientes más complejos cuyas patologías no pueden ser resueltas en el primer nivel de atención.

Para cubrir estas necesidades los sistemas de salud cuentan con varios departamentos que trabajan en conjunto teniendo como centro el bienestar del paciente, estos departamentos son variables dependiendo de cada tipo de unidad de salud, pero los más frecuentes son: emergencia, consulta externa,

hospitalización, laboratorio e imagen, admisión, personal de apoyo, personal administrativo y personal gerencial.

En este proceso continuo de mejora, en el que está inmerso el área de la salud, es fundamental proponer constantemente soluciones factibles, eficientes, oportunas y medibles a los diferentes problemas que se van detectando, para garantizar un servicio de calidad en los diferentes centros hospitalarios, clínicas y consultorios; sin dejar de lado el correcto manejo de los recursos disponibles con el objetivo de lograr los mejores resultados al menor costo posible (Peombo, 2008).

Basados en este deseo de mejora continua en el área de la salud, se plantea el desarrollo de un proyecto que busca potenciar el área de consulta externa de la Clínica Hemovida, un centro médico particular en la ciudad de Quito.

CAPÍTULO I: REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Análisis ambiental institucional.

1.1.1 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

La Administración de una institución consiste en la utilización de diferentes métodos que permitan alcanzar los objetivos propuestos, a través de procesos de planeación, organización, dirección y control de los recursos disponibles.

En el caso de administrar una unidad de salud, se debe considerar a estas instituciones como empresas, con lo que se debe cumplir el objetivo de satisfacer las necesidades de los usuarios (en este caso pacientes), con la utilización de recursos materiales y humanos limitados y recibir una ganancia financiera o social durante este proceso (Puertas et al., 2020).

Para lograr llevar a cabo esta tarea, la Gerencia requiere conocer a profundidad el manejo de la institución, sus flujos y organización, y fomentar una cultura de comunicación con todos los departamentos que la conforman. Además, el conocimiento de gerencia va más allá de los aspectos internos de la institución, ya que también requiere identificar las necesidades y problemas del usuario del servicio y la situación económica, política, geográfica y epidemiológica del entorno en donde se desarrolla la prestación de los servicios de salud.

La demanda de los servicios de salud se ha incrementado en los últimos tiempos por varias razones, entre ellas: el aumento de la esperanza de vida, el desarrollo de nueva tecnología que permite llegar a diagnósticos más precoces y exactos, el aumento del nivel de exigencia de los usuarios y la creciente diversidad de los servicios de salud existentes; por este motivo los prestadores de servicios sanitarios deben estar preparados para adaptarse a los rápidos cambios que se han dado y que continuarán sucediendo (Temporelli, 2010).

Con la creciente oferta que existe ahora en los servicios de salud, parte de las responsabilidades de la Gerencia en estas instituciones, es lograr un posicionamiento en los usuarios y la fidelización de sus pacientes, a pesar del incremento en la competencia, con cambios y actualizaciones tecnológicas, organizacionales, en calidad de atención, marketing y servicios ofertados que respondan a la demanda y necesidades cambiantes de la población; esto requiere una modificación en la cultura gerencial hospitalaria, llevándola hacia un enfoque empresarial.

Una particularidad de los centros de salud, como empresa, es la diversidad de servicios que puede llegar a ofrecer, ya que muchos de sus productos finales constituyen una mezcla de productos intermedios, entre los múltiples servicios ofertados tenemos: laboratorio, imagen, consulta externa, cirugías, hospitalización, tratamientos, procedimientos ambulatorios, etc. (Vargas et al., 2002).

Frente a esta particularidad de los actuales centros de salud, una función crucial de la gerencia debe ser optar permanentemente por un enfoque dinámico en los procesos y estrategias gerenciales que respondan a los cambios en cada una de las áreas de servicios médicos, para ofrecer constantemente y de forma actualizada servicios competitivos y de calidad, manteniendo como centro resolver las necesidades del paciente y cumplir con las expectativas de este.

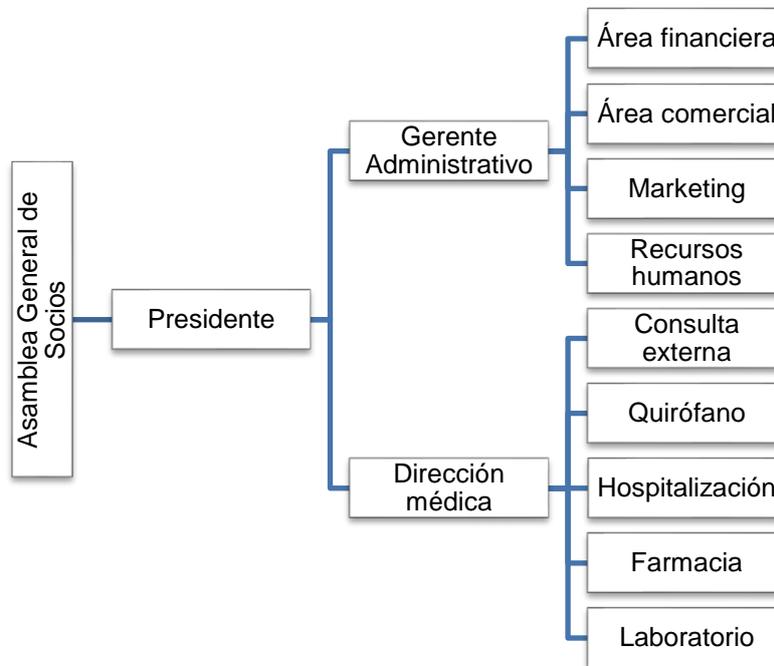
1.2 Estructura administrativa, financiera y operativa

Una unidad de salud es una empresa de servicios, por lo tanto, se maneja como cualquier otra empresa en cuanto a sus elementos administrativos, con la particularidad de que sus servicios se ofrecen a un ser humano enfermo. La estructura organizacional de un hospital o clínica respeta una jerarquía, pero debe ser lo suficientemente flexible para cumplir con el propósito de brindar servicio de salud.

En la clínica Hemovida se cuenta con la siguiente estructura:

Figura 1:

Organigrama de la Clínica Hemovida.

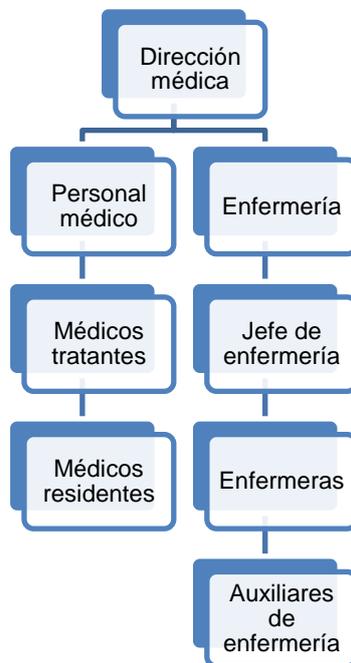


Autora: Edith Anael Tello Cedeño

Fuente: Documentos administrativos de la Clínica Hemovida, 2023

El área financiera es unipersonal y se encarga de organizar, controlar y planificar los ingresos y los gastos con la finalidad de lograr una rentabilidad y liquidez.

El área operativa está conformada básicamente por el personal de salud, quienes son los que mantienen el contacto directo con el paciente. A continuación, se presenta la organización del área operativa de la Clínica Hemovida.

Figura 2:*Área operativa de la clínica Hemovida*

Autora: Edith Anael Tello Cedeño

Fuente: Documentos administrativos de la Clínica Hemovida, 2023

1.2.1. Oferta y demanda de servicios

La estructura del mercado y sus resultados está determinada por la oferta y la demanda de cualquier bien o servicio. En los sistemas de salud, la demanda corresponde a un grupo particular de individuos con una condición específica que interfiere en su bienestar, mientras que la oferta son todas las instituciones públicas o privadas constituidas con el objetivo de mejorar el estado de salud de los individuos que acceden a ellas, revirtiendo la enfermedad cuando sea posible.

Una particularidad de los servicios de salud en cuanto a su demanda es que estos no representan un deseo del usuario por sí mismo, como ocurre con otro tipo de servicios, sino que quienes acceden a él, lo hacen por una necesidad que

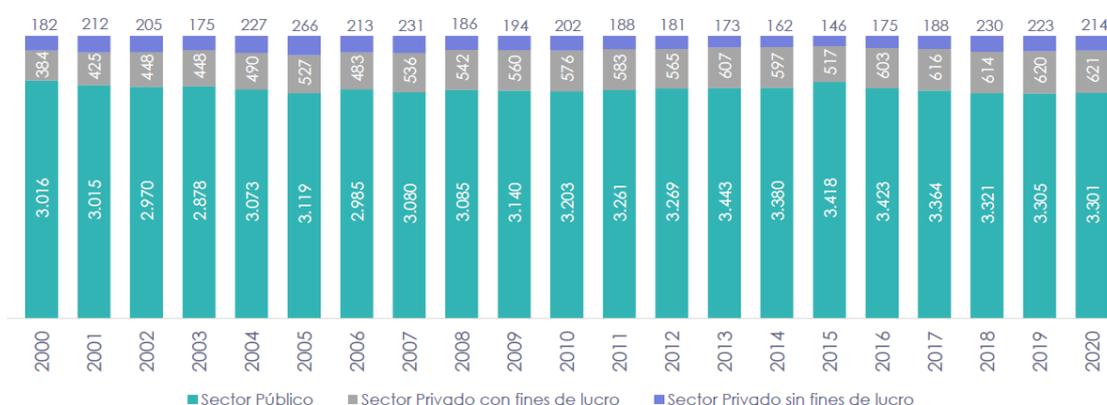
los obliga a buscar ayuda médica. Una vez que llegan a su primera consulta, no es el usuario el que determina sus requerimientos, sino que es el médico quien decide la demanda de los servicios subsecuentes, como laboratorios, imagen, medicinas, etc., para llegar al producto final de mejorar la salud del usuario (Temporelli, 2010).

Debido a la variedad de la demanda en el ámbito de salud, para los ofertantes es un reto encontrar la manera de brindar diferentes servicios de salud para satisfacer las distintas necesidades del paciente, sin descuidar la calidad total en cada una de las áreas de oferta. Para lograr un equilibrio entre la oferta de servicios y lo que la población del sector verdaderamente necesita la gerencia se basa en la epidemiología de la salud de la región donde se ubica.

Según las últimas estadísticas publicadas por el INEC en el 2020 existían 4136 establecimiento de salud en el Ecuador, de estos, para fines de este trabajo que se basa en una institución privada, es importante conocer que la oferta nacional de servicios de salud privado fue de 621 establecimientos ese año.

Figura 3:

Establecimientos de salud en el Ecuador por sector



Autor: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

La demanda de servicios en el año 2022 correspondió sobre todo a causas quirúrgicas del aparato digestivo, seguidas en tercer y cuarto puesto por etiologías clínicas.

Figura 4:

Causas de morbilidad en Ecuador período 2021 - 2022.

| Causas de morbilidad | 2021 | 2022 | Dif. | Variación |
|--|------------------|------------------|---------------|--------------|
| COVID-19 virus identificado y no identificado (U07) | 64.491 | 14.552 | -49.939 | -77,44% |
| Colelitiasis (K80) | 41.367 | 49.223 | 7.856 | 18,99% |
| Apendicitis aguda (K35) | 30.014 | 29.662 | -352 | -1,17% |
| Otros trastornos del sistema urinario (N39) | 14.200 | 18.317 | 4.117 | 28,99% |
| Otras gastroenteritis y colitis de origen infeccioso y no especificado (A09) | 13.858 | 16.814 | 2.956 | 21,33% |
| Fractura de la pierna, inclusive del tobillo(S82) | 12.577 | 15.558 | 2.981 | 23,70% |
| Hernia inguinal (K40) | 11.687 | 14.192 | 2.505 | 21,43% |
| Fractura del antebrazo (S52) | 11.517 | 13.789 | 2.272 | 19,73% |
| Infección de las vías genitourinarias en el embarazo(O23) | 11.327 | 11.909 | 582 | 5,14% |
| Otras enfermedades maternas clasificables en otra parte, pero que complican el embarazo, el parto y el puerperio (O99) | 11.277 | 11.481 | 204 | 1,81% |
| Resto de causas de morbilidad | 815.920 | 935.106 | 119.186 | 14,61% |
| Total | 1.038.235 | 1.130.603 | 92.368 | 8,90% |

Autor: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

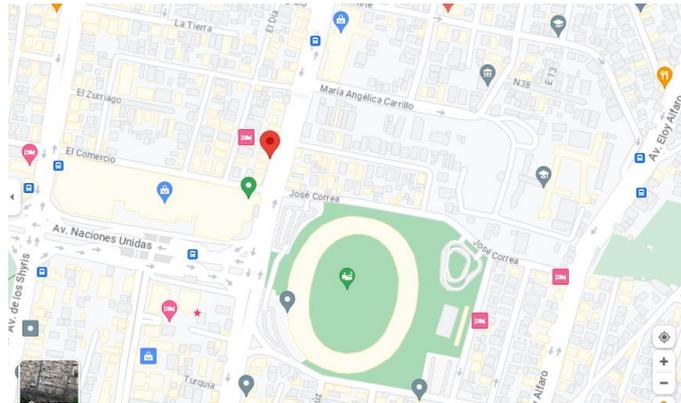
Al conocer el panorama general de salud en el Ecuador, con las respectivas demandas en este sector, se puede trabajar en planes gerenciales con el objetivo de brindar servicios que respondan a estas necesidades; en este caso, por ejemplo, es una ventaja contar en una misma unidad con un área tanto para atención de casos clínicos, como es la consulta externa, y la resolución de patologías quirúrgicas, con las especialidades necesarias para cubrir las principales demandas.

1.2.2. Análisis geoespacial y geopolítico

La clínica Hemovida, es una unidad de salud particular de cirugía mayor ambulatoria ubicada en el centro norte de la ciudad de Quito, en la avenida 6 de Diciembre y El Comercio, a pocos metros del Centro Comercial Quicentro Shopping y el Estadio Atahualpa. Además de su atención a pacientes

particulares, cuenta con un convenio con el ISSPOL, para recibir pacientes desde este seguro que requieran atención clínica o quirúrgica de procedimientos que corresponden a su cartera de servicios.

Figura 5: *Ubicación geográfica de la Clínica Hemovida.*



Fuente: Google Maps

1.2.3 Oferta de servicios

- Servicio de Hospitalización: consta de 4 habitaciones individuales y la estación de enfermería. Ubicada en el segundo piso, al cual se accede a través de ascensor.
- Área de quirófano: cuenta con 2 quirófanos completos y 2 áreas de recuperación. Además, como áreas anexas: la central de esterilización, y el vestidor del personal.
- Área de consulta externa: conformada por 4 consultorios médicos equipados, los mismos que pueden ser usados por los especialistas clínicos y quirúrgicos para brindar sus consultas médicas.
- Especialidades médicas quirúrgicas: cirugía general, otorrinolaringología, traumatología, cirugía bariátrica, urología, cirugía vascular, coloproctología, cirugía plástica, cirugía de cabeza y cuello, cirugía maxilofacial, anestesiología.

- Especialidades médicas clínicas: gastroenterología, medicina interna, neumología, ginecología, psicología, psiquiatría, endocrinología, cardiología.
- Laboratorio de mediana complejidad
- Farmacia
- Fisioterapia de mediana complejidad

1.2.4. Población atendida

La clínica Hemovida empezó su funcionamiento en noviembre del año 2021 haciendo énfasis en la atención quirúrgica, la que ha representado la mayoría de los pacientes atendidos, con un total de 450 procedimientos quirúrgicos hasta el momento, con un crecimiento progresivo en el tiempo. El siguiente gráfico muestra el número de cirugías por año, con fecha de corte hasta julio 2023.

Figura 6.

Cirugías realizadas por año en la Clínica Hemovida.



Autora: Edith Anael Tello Cedeño

Fuente: Documentos administrativos de la Clínica Hemovida, 2023

Se observa una tendencia creciente de cirugías y procedimientos a lo largo del tiempo y a continuación se muestra las especialidades que realizan la mayoría de estos procedimientos con fecha de corte julio 2023.

Figura 7:

Especialidades con más cirugías o procedimientos en la Clínica Hemovida.



CPRE: colangiopancreatografía retrógrada endoscópica. ORL: otorrinolaringología

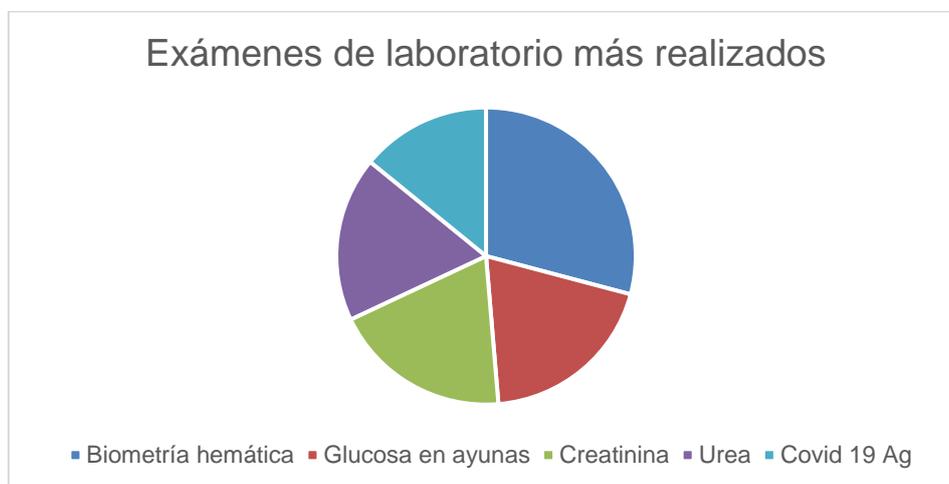
Autora: Edith Anael Tello Cedeño

Fuente: Documentos administrativos de la Clínica Hemovida, 2023

*El servicio de laboratorio es el área más reciente de la Clínica, iniciando su funcionamiento el 15 de enero de 2022. En este servicio se han realizado hasta el mes de julio 2023, 8148 exámenes, correspondientes a 1307 pacientes. A continuación, se presentan los exámenes más frecuentemente realizados.

Figura 8:

Exámenes de laboratorio más realizados en la Clínica Hemovida.



Autora: Edith Anael Tello Cedeño

Fuente: Documentos administrativos de la Clínica Hemovida, 2023

Finalmente, en cuanto al área de consulta externa no se cuentan con estadísticas de atención previas, y al caer en cuenta de este vacío al momento de realizar este trabajo se ha iniciado la recopilación de información de población atendida a partir de este momento en esta área.

1.2.5. Demanda de servicios insatisfecha

Al ser la clínica Hemovida, una institución autorizada para realizar procedimientos quirúrgicos ambulatorios, todos los pacientes que requieren de una cirugía pasan previamente por la consulta médica y anestesiología para evaluar si puede ser realizada en la institución dependiendo de su complejidad. Por lo tanto, hasta el momento no se ha referido a ningún paciente ya que han ingresado solamente los que corresponden al nivel resolutivo de la clínica.

En el caso de que se presente una complicación mayor o no prevista y un paciente llegara a requerir un manejo más complejo, se ha pactado convenios

con hospitales cercanos a la zona para que los pacientes sean rápidamente trasladados a uno de ellos.

1.3 Planteamiento del problema

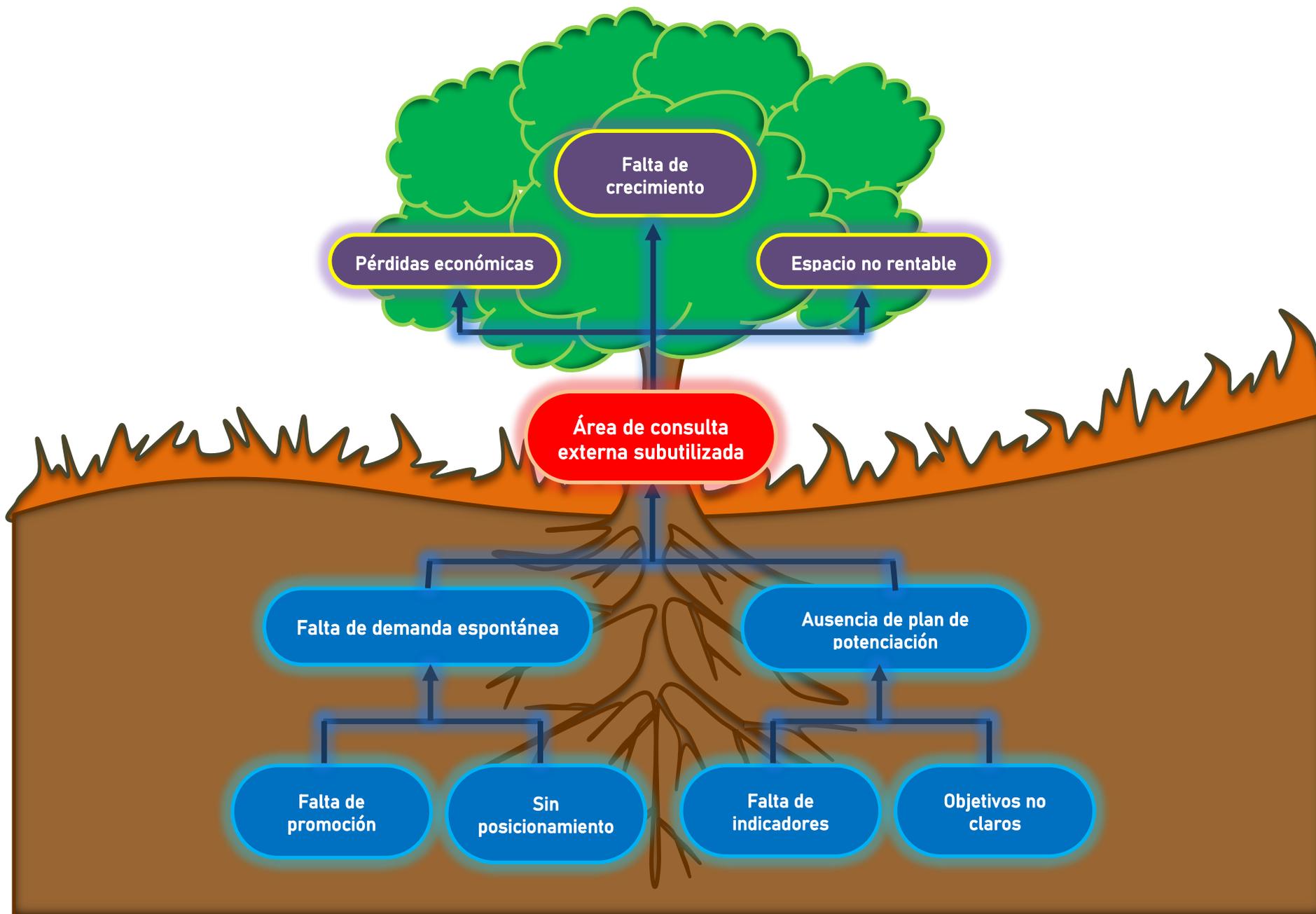
Uno de los servicios que ofrece la clínica Hemovida, es la consulta médica de varias especialidades. Para este fin, se cuenta con 4 consultorios equipados que pueden ser utilizados por los diferentes médicos asociados a la clínica.

Al momento se realizan aproximadamente entre 50 a 60 consultas mensuales. Considerando una duración de 40 minutos por consulta y un funcionamiento del área de consultorios de 10 horas al día, se dispone de una capacidad de atención de 15 consultas diarias por cada consultorio, esto da una capacidad al día de 60 consultas entre los 4 consultorios y de 1200 consultas al mes, tomando en cuenta 20 días laborables en este período de tiempo.

Como se puede observar, al momento se llega a utilizar un máximo del 5% de la capacidad total del área de consulta externa; lo que representa gastos de mantenimiento en un área subutilizada que lleva a una falta de crecimiento de la clínica.

Se considera que la principal razón de la subutilización del área de consulta externa es la falta de demanda espontánea de pacientes en la clínica, secundario a falta de promoción y posicionamiento en los potenciales usuarios. Además, no se cuenta con un plan estratégico para lograr mayor demanda y medir los resultados alcanzados en busca de una mejora continua de la clínica.

En este sentido se propone crear un plan estratégico que potencie el área de consulta externa, resolviendo las causas que se presentan en el árbol de problemas a continuación.



1.4. Justificación

La subutilización del área de consulta externa representa un consumo de recursos humanos y económicos que no están generando el producto final de atención del paciente, ni rentabilidad económica para la clínica.

A través de un análisis de costos por absorción se ha calculado que el costo del mantenimiento de un consultorio es de 2.91 dólares la hora, es decir que, en los 4 consultorios, durante 10 horas de funcionamiento en el día por 5 días a la semana, el costo mensual de mantenimiento del área de consulta externa es de 2328 dólares (Anexo 1).

En cuanto a los ingresos, la ganancia de la clínica por cada consulta es de 10 dólares, la diferencia del pago la recibe el médico que realiza la consulta como parte de sus honorarios, por lo tanto, se requiere 233 consultas mensuales para cubrir los gastos de mantenimiento del área de consulta externa.

Como se ha comentado previamente al momento se realiza entre 50 a 60 consultas mensuales, convirtiendo a esta área en no rentable para la clínica. Por lo que es necesario buscar soluciones que potencien el área de consulta externa o usar este espacio para brindar servicios más rentables.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un Plan de Gestión Gerencial para optimizar el servicio de consulta externa de la Clínica Hemovida en el período 2023.

1.5.2. Objetivos específicos

- Incrementar la demanda espontánea de pacientes para atención de consulta externa
- Crear un plan de potenciación de la consulta externa
- Reajustar, modificar y abastecer el espacio físico de la consulta externa para usarlo de la manera más eficiente posible.

1.6. Oportunidades de mejora

Al analizar la información necesaria para evaluar la subutilización del espacio de consulta externa, se pudo conocer que existe un vacío en cuanto a las estadísticas que se llevan de consulta externa, permitiendo abrir una base de datos de las consultas atendidas y su respectiva especialidad.

Además, al analizar los costos de mantenimiento y la pérdida de recursos que está representando este espacio, se abre la posibilidad de plantear estrategias que incrementen su utilización, atrayendo más usuarios o modificando el espacio para que pueda ser utilizado en otras actividades más productivas.

1.6.1. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

Tabla 1:

Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

| Problema | Causa | Efecto | Desafíos | Alternativas de solución | Unidad de Gestión responsable |
|--|---|---|--|--|--|
| Falta de demanda espontánea | Falta de publicidad y posicionamiento | Pacientes no acuden a la clínica para el servicio de consulta externa | Posicionar a la clínica en la ciudad de Quito | Crear un plan de marketing | Área de marketing |
| Ausencia de plan de potenciación | No se cuenta con objetivos de consultas ni una unidad de medida | Desconocer los efectos adversos del área subutilizada | Contar con estadísticas y unidades medibles de resultado | Crear un plan de potenciación | Gerencia administrativa y dirección médica |
| Pérdida de recursos humanos y económicos | Baja actividad en el área de consulta externa | Falta de crecimiento de la clínica | Utilizar los recursos de una manera más eficiente | Modificar el espacio de consultorios para que sean usados en otras actividades | Gerencia administrativa y dirección médica |

Autora: Edith Anael Tello Cedeño

Fuente: Documentos de la Clínica Hemovida

1.6.2. Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución

Tabla 2:

Evaluación y selección de las alternativas de solución

| Problema central | Alternativas de solución | Criterios de selección | | | Puntaje total |
|--|--|------------------------|------------------------|-----------------------|---------------|
| | | Factibilidad técnica | Factibilidad económica | Factibilidad política | |
| Área de consulta externa subutilizada | Crear un plan marketing | 5 | 5 | 5 | 15 |
| | Crear un plan de potenciación | 5 | 5 | 5 | 15 |
| | Modificar el espacio para uso en otras actividades | 4 | 3 | 5 | 12 |

Autora: Edith Anael Tello Cedeño

Fuente: Documentos de la Clínica Hemovida

CAPÍTULO II

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

Para realizar el plan de Gestión Gerencial para optimización de la consulta externa de la clínica Hemovida, se ha realizado una investigación cualitativa con la finalidad de obtener la información necesaria y el análisis de datos correspondiente.

Las herramientas utilizadas en este proceso son:

- Entrevistas a la dirección médica, gerencia administrativa y responsable de marketing.
- Observación del proceso de atención en la consulta externa y la utilización del área
- Análisis de documentos estadísticos y financieros pertinentes para el caso. Los documentos de análisis son: estados de cuenta, estadísticas de atención de la consulta externa, reglamentos de uso de los consultorios, cartera de servicios y permisos correspondientes para la atención en salud.

Después de la aplicación de estas herramientas se puede evidenciar que el inicio de las actividades de la clínica se realizó sin una planificación adecuada en la parte financiera, lo que ha ocasionado en la actualidad un pasivo importante que limita económicamente tomar algunas medidas de mejora. Sin embargo, a pesar de esto, ha existido una correcta innovación en los servicios que ha permitido obtener capital nuevo para mantener el funcionamiento de esta unidad de salud.

En cuanto al área de consulta externa, se ha podido constatar el bajo flujo de pacientes que recibe comparado con su extensión física y por ende las pérdidas económicas que genera. En su momento se desarrolló un plan de marketing para atraer nuevos pacientes, pero esta estrategia ha sido inconstante debido a la

priorización de otros gastos, lo que ha ocasionado una falta de crecimiento en el área de la consulta externa.

2.1. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud

A continuación, se procederá a identificar las capacidades y limitaciones de las diferentes áreas de gestión de la clínica Hemovida, encontradas con las técnicas antes descritas, a través de la herramienta FODA.

2.1.1. Gestión Gerencial de la Dirección

Área encargada de generar, coordinar y medir estrategias de mejoramiento y resolución de problemas. Implementar nuevas políticas y planes gerenciales para la mejora de la clínica.

Fortalezas:

F1: Estructura física y organizacional flexible: permite implementar cambios en los servicios ofertados de acuerdo con la demanda y resultados obtenidos

Oportunidades:

O1: Posibilidad de incorporación de capital nuevo a través de la venta de acciones.

Debilidades:

D1: Falta de contador propio, el cual es compartido con otra institución.

Amenazas:

A1: dificultad para conseguir financiamiento externo a través de cooperativas o la banca.

2.1.2. Gestión financiera

Encargada de llevar los estados de cuenta y balances de la clínica, analizarlos e indicar las áreas de riesgo y oportunidades de mejora.

Fortalezas:

F2: El 75% de los ingresos se obtienen de fuentes privadas, lo que mejora el flujo de caja.

Oportunidades:

O2: Ampliación de cartera de servicios para odontología e imagenología en desarrollo.

Debilidades:

D2: El proyecto de la clínica inició sin una correcta planificación financiera lo que la ha llevado a adquirir un gran pasivo.

D3: Desinterés del área financiera en la búsqueda de soluciones innovadoras

Amenazas:

A2: Inestabilidad política y económica del país que dificulta el acceso a la medicina privada en la población.

2.1.3. Gestión de Dirección Médica

Encargada de coordinar todos los procesos del servicio médico brindado a los pacientes.

Fortalezas:

F3: Alta calidad humana en el personal actual.

F4: Diversidad de servicios ofrecidos: clínicos, quirúrgicos, laboratorio, imagen, otros procedimientos de especialidad)

F5: Eficiente gestión de proveedores y proceso de adquisición.

Oportunidades:

O3: Ubicación geográfica en zona de alto tránsito.

Debilidades:

D4: Falta de compromiso de los accionistas en la captación de nuevos pacientes

Amenazas:

A3: Alta competencia en servicios médicos

2.1.4. Gestión de Marketing

Encargada de implementar estrategias que atraigan nuevos clientes y dar a conocer los servicios de la clínica.

Fortalezas:

F6: Reimplementación de una estrategia de marketing a través de la contratación de una empresa publicitaria.

Oportunidades:

O4: Promoción a través de radio en proceso.

Debilidades:

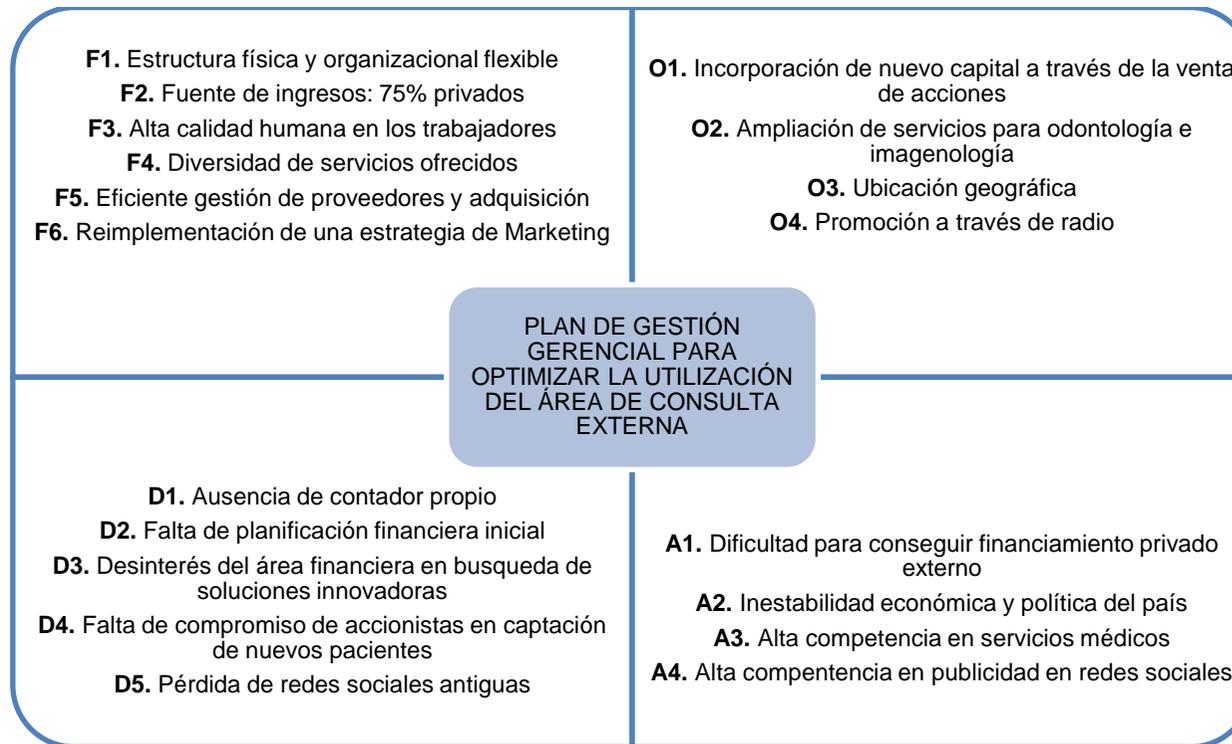
D5: Estrategia de marketing inconstante con pérdida de redes sociales antigua.

Amenazas:

A4: Alta competencia en redes sociales

Figura 9:

FODA de la Clínica Hemovida



Autora: Edith Anael Tello Cedeño

Fuente: Clínica Hemovida, 2023.

2.2. Planteamiento de estrategias

OE1: Incrementar la demanda espontánea de pacientes para atención de consulta externa

| | | |
|------------|-----------|---|
| F4, F6, A3 | Defensiva | Promocionar todos los servicios médicos con los que cuenta la clínica para lograr mayor posicionamiento frente a la competencia |
| F6, O3 | Ofensiva | Utilizar una estrategia de marketing dirigida a la población que frecuenta el sector de la clínica ya que se encuentra en una zona muy transitada |

OE2: Crear un plan de potenciación de la consulta externa

| | | |
|------------|---------------|---|
| D2, D3, A1 | Supervivencia | Organizar correctamente los balances de la institución con el compromiso del área financiera para mejorar las oportunidades de obtener financiamiento externo |
| D5, A4 | Supervivencia | Gestionar un plan de pago con una empresa de marketing para reactivar las redes sociales |
| F3, A3 | Defensiva | Apoyarse en la alta calidad humana de los trabajadores para crear un sistema de evaluación de la calidad de atención que permita conocer los puntos de mejora en la atención para una mejor competitividad con otras instituciones. |

OE3: Reajustar, modificar y abastecer el espacio físico de la consulta externa para usarlo de manera más eficiente.

| | | |
|--------|-----------|---|
| F1, O2 | Ofensiva | Aprovechar la estructura física y organizacional flexible de la clínica para la implementación de nuevos servicios médicos con mayor demanda |
| F5, A3 | Defensiva | Aprovechar la eficiente gestión de proveedores y adquisición de insumos que permite ampliar la cartera de servicios para competir en el mercado |

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1. Planteamiento estratégico

3.1.1. Análisis del entorno social

Para el análisis del entorno social de la clínica Hemovida se ha utilizado el análisis de PESTEL, que considera los siguientes puntos: político, económico, social y tecnológico.

Entorno político: para el funcionamiento de cualquier establecimiento médico, es necesario contar con el permiso otorgado por la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACCESS), el cual se renueva cada año.

Además, al tratarse de un centro médico en la ciudad de Quito, es requisito para su funcionamiento contar con la autorización emitida por el Cuerpo de Bomberos con vigencia de un año calendario.

Entorno económico: la clínica Hemovida nació con la inversión privada de sus socios y sus primeros meses fueron financiados exclusivamente con este capital. Tomó aproximadamente 18 meses llegar al punto de equilibrio para lograr mensualmente igualar los ingresos a los gastos fijos. Al momento su principal ingreso lo constituye el área quirúrgica con las cirugías ambulatorias y se mantiene en los estados de cuenta un pasivo importante hacia sus socios por el tiempo inicial de financiamiento propio.

Entorno social: la ciudad de Quito al momento tiene cerca de 2.8 millones de habitantes, siendo por primera vez la ciudad más poblada del Ecuador. En cuanto a sus estadísticas en salud se evidencia como principales causas de mortalidad en la población general las siguientes (año 2021): COVID 19, infarto agudo de miocardio, siniestro de tránsito, neumonía e hipertensión arterial.

Como se puede identificar, el campo de la salud relacionado con eventos vasculares y metabólicos tiene mucho potencial ya que gran cantidad de población quiteña sufre estas enfermedades.

Otra área clínica particular en gran crecimiento es la salud mental; ya que los suicidios representan la segunda causa de muerte externa a las enfermedades en la ciudad de Quito.

Este entorno particular, puede ser aprovechado brindando servicios de consulta externa para control de patologías cardiovasculares y de salud mental.

Tecnológico: en el ámbito médico el uso de la tecnología es muy amplio y variable dependiendo del área particular que se desee potenciar. En este caso, podríamos dividirlo en tecnología de procedimientos médicos y tecnología de atención al paciente.

Nos enfocaremos en el primer punto que es el de interés primordial en la clínica en este momento considerando que sus principales ingresos corresponden a cirugías de mediana complejidad que necesitan gran aporte de equipos tecnológicos para su realización segura y eficiente.

La clínica Hemovida, cuenta con equipos tecnológicos de quirófano nuevos y de calidad, que además cumplen con las fechas de mantenimiento y revisión, según cada proveedor. La mayoría de los equipos de uso frecuente son propios, limitando el gasto a pocos equipos que deben ser alquilados en casos puntuales en los que se requiere su uso. Para esto la red de proveedores de los equipos médicos mantiene una buena relación con la clínica y se ha logrado llegar a acuerdos de pago que benefician el flujo de dinero sin descuidar la calidad de los equipos.

3.1.2. Análisis de la industria de servicios de salud

Para analizar el entorno en el que se desarrolla nuestro trabajo utilizaremos las 5 fuerzas de Porter.

Nuevos entrantes: Quito es una ciudad en constante crecimiento en el área de servicios de salud. Según las estadísticas del INEC, en Pichincha existen 409 establecimientos de salud sin internación hospitalaria y de estos 52 corresponden al sector privado, lamentablemente no existe información por sectores de los establecimientos que cuentan con quirófano.

Esta información demuestra que brindar servicios médicos combinados de quirófano y consulta externa, no presenta una competencia en el mercado de Quito demasiado grande, ya que las barreras de entrada al negocio son altas por la inversión de capital necesaria. El verdadero reto consiste en posicionar la clínica para que sea vista como una de las primeras opciones al momento de necesitar los servicios que ofrece.

Proveedores: la mayoría de los medicamentos o insumos médicos que se utilizan para los servicios que ofrece la clínica, provienen de 2 empresas muy eficientes en la entrega de estos. Esto permite tener un flujo de insumos bastante eficiente y de obtención rápida en caso de necesitar materiales muy particulares para un tipo de cirugía o procedimiento específico. Además, se cuenta con planes de pago flexibles que ayudan a la economía de la clínica.

Productos sustitutos: en el área de cirugía plástica, que constituye la especialidad con mayor cantidad de procedimientos dentro de la clínica, existen algunos productos estéticos que han sido creados con la finalidad de sustituir las cirugías, como masajes liporeductores, ondas de frecuencia, rellenos estéticos. Sin embargo, los resultados estéticos finales son diferentes y el tipo de paciente que los requiere también difiere entre las opciones estéticas y quirúrgicas. En cuanto al área particular de la consulta externa, es muy difícil encontrar sustitutos a la consulta médica de especialidad, al ser cada área muy enfocada en patologías propias y dadas por personal con conocimiento muy específico en cada área.

Clientes: la mayoría de los pacientes son captados por cada uno de los médicos especialistas que trabajan en la clínica. La principal limitación en este aspecto

es la falta de convenios con aseguradoras privadas que podrían aportar mayor cantidad de pacientes ya que existen clínicas y hospitales mejor posicionados y con mayor tiempo de funcionamiento que representan la principal competencia. Por lo tanto, es de vital importancia mejorar la estrategia de marketing de la clínica para continuar atrayendo más pacientes de manera autónoma.

Rivalidad de la industria: como se mencionó anteriormente, existen en la ciudad de Quito otros hospitales y clínicas particulares, con mayor trayectoria y más conocidas dentro de la ciudad, que atraen la mayor cantidad de pacientes, tanto en lo referente a consultas médicas como procedimientos quirúrgicos. Muchas de estas instituciones están localizadas también en la zona centro norte de Quito, representando competencia directa en la misma área geográfica. Para competir con esta rivalidad, se ha trabajado en mantener precios competitivos y ofrecer protocolos y cuidados al paciente con énfasis en su seguridad, como el control de la temperatura transoperatoria con uso de mantas térmicas, lo cual es una particularidad de la clínica que no lo ofrecen otras instituciones.

3.1.3. Análisis FODA

Fortalezas: la clínica Hemovida desde sus inicios fue planificada en cuanto a su estructura física, como una unidad flexible y modificable de acuerdo con la demanda de los diferentes servicios ofrecidos; esto ha constituido una gran fortaleza porque ha permitido adecuar los espacios en función de la mayor o menor demanda en cada una de sus áreas y ha permitido ampliar la cartera de servicios para ofrecer diversidad en los mismos e ir ganando campo en el mercado. Además, cuenta con personal con alta calidad humana que brinda un servicio cálido y profesional, lo cual se ha visto reflejado en los buenos comentarios de los pacientes en las encuestas de calidad realizadas al momento del alta. Recientemente se ha trabajado también en la reimplementación de una estrategia de Marketing para mejorar el posicionamiento de la clínica y captar más pacientes que permita un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo.

Debilidades: la principal debilidad de la clínica lo constituye su área financiera, por varios motivos. Primero, no existió una correcta planificación y visión desde el inicio lo que provocó dificultad en los primeros meses para el pago de gastos fijos, obligando a incrementar el capital con dinero propio de sus accionistas. En segundo lugar, el manejo de la contabilidad lo realiza un contador particular, no exclusivo del lugar, por lo que no se ha trabajado en conjunto con esta área en maneras de mejorar el flujo de dinero, optimizar los gastos y jerarquizar las áreas que requieren mayor inversión. Finalmente, algunos de los médicos accionistas han desempeñado un pobre papel en lo referente a captación de pacientes, con una baja participación y poco apoyo.

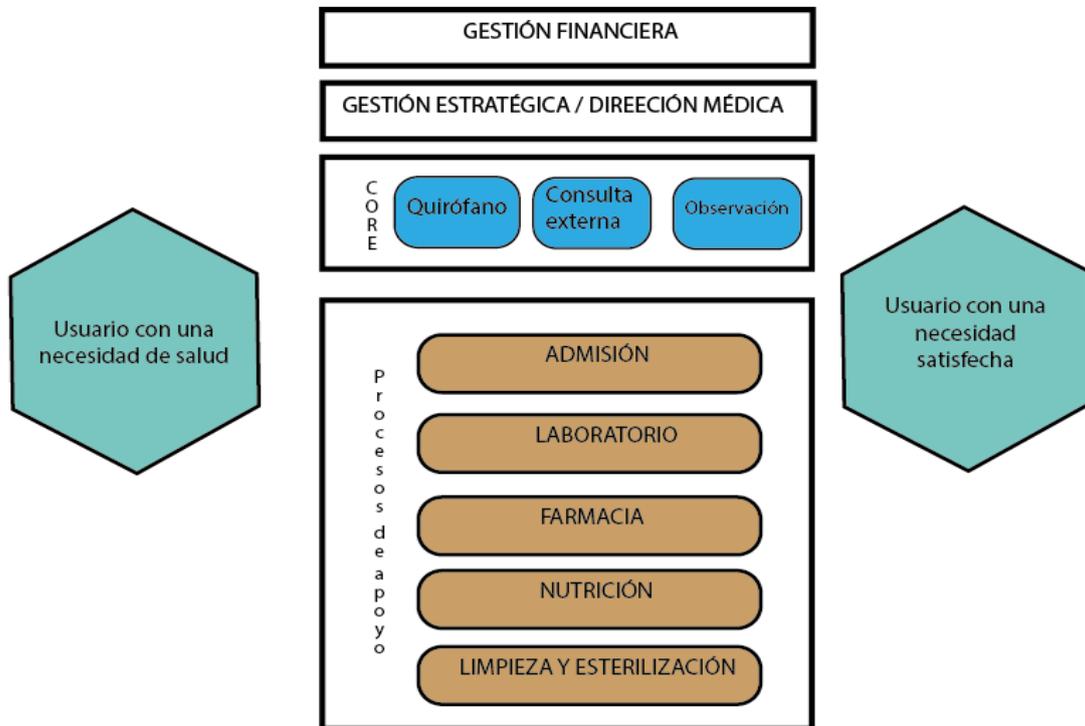
Oportunidades: la ubicación geográfica de la clínica es óptima por encontrarse en un área muy concurrida y bastante céntrica de la ciudad, con una red de transporte amplia para llegar a ella. Debido a la flexibilidad antes mencionada en sus instalaciones, va a permitir la implementación de nuevos servicios en caso de ser necesario, posterior a realizar un estudio de mercado y financiero de su implementación. Este nuevo capital podría ingresar de la venta de nuevas acciones, lo cual ya ha sido aprobado por la junta directiva de la clínica. En cuanto a su estrategia de marketing, debido a contactos estratégicos existe la posibilidad de utilizar la radio para crear publicidad y mejorar la captación de pacientes para mantener un adecuado crecimiento y mejorar las utilidades.

3.1.4. Cadena de valor

A continuación, se presenta de manera esquemática la cadena de valor de la Clínica Hemovida, la cual recibe a un usuario con necesidades en el ámbito de la salud y a través de los servicios coordinados de diferentes, logra la recuperación del usuario y su satisfacción.

Figura 9.

Cadena de valor de la Clínica Hemovida.



Autora: Edith Anael Tello Cedeño

Fuente: documentos de la Clínica Hemovida, 2023

3.1.5. Planificación estratégica

Para desarrollar este plan de acción ha sido necesario trabajar e implementar una filosofía organizacional para la clínica Hemovida, la cual se presenta a continuación:

Misión: brindar servicios médicos generales y especializados de calidad con un alto nivel científico, centrados en la comodidad y bienestar del paciente durante su estancia en la unidad médica. (Clínica Hemovida, 2023).

Visión: ser una unidad médica referente en la ciudad de Quito para usuarios que requieren consulta externa de especialidades médicas y procedimientos quirúrgicos ambulatorios. (Clínica Hemovida, 2023).

Valores:

Ética: garantizar un ejercicio médico impecable y de las áreas de apoyo.

Respeto: los usuarios merecen el mejor servicio posible, respetando su dignidad y atendiendo sus necesidades

Honestidad: garantizamos un manejo transparente de la información al paciente y de los recursos de salud destinados para su beneficio.

Excelencia: brindar un servicio médico en constante mejoría y búsqueda de soluciones efectivas e innovadoras personalizadas para cada necesidad del usuario. (Clínica Hemovida, 2023).

Objetivos institucionales:

1. Garantizar la satisfacción de los usuarios
2. Lograr el mejoramiento continuo de los procesos de la clínica y que estos se vean reflejados en la mejora en la atención al usuario.
3. Gestionar adecuadamente los recursos para el cumplimiento de las metas propuestas.
4. Mejorar el estado de salud de la población de Quito.
5. Establecer un crecimiento financiero constante en cada unidad de servicio. (Clínica Hemovida, 2023).

Políticas:

Política de calidad: a través del desarrollo de un modelo de gestión integral y mejoramiento continuo de los procesos, basado en el marco normativo vigente.

Política de gestión de talento humano: lograr una cultura organizacional, enfocada en el desarrollo de las personas, relaciones laborales justas, adecuado ambiente laboral y apoyo a los requerimientos médicos que sean posibles de cumplir para lograr la satisfacción de los trabajadores y los usuarios.

Política de manejo seguro del ambiente físico: promover una cultura de uso racional de los recursos, protección ambiental, uso seguro y humanización del ambiente físico que permitan disminuir los riesgos en el área de trabajo.

Política de seguridad del paciente: compromiso con la seguridad del paciente y con el principio ético de “por sobre todo no hacer daño” a través de procesos y ambientes seguros que disminuyan la probabilidad de causar daño al usuario. (Clínica Hemovida, 2023).

CAPÍTULO IV: PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.

4.1 Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial

4.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección

Objetivo específico 3: Reajustar, modificar y abastecer el espacio físico de la consulta externa para usarlo de manera más eficiente.

Estrategia: Aprovechar la estructura física y organizacional flexible de la clínica para la implementación de nuevos servicios médicos con mayor demanda.

| Actividad | Indicador de cumplimiento | Gestor responsable | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Estudio de mercado de servicios de salud más demandados | Servicios ofrecidos / Servicios demandados | Gestión gerencial, Dirección médica | 50% | 60% | 80% | 100% | 100% |
| Análisis de factibilidad para la implementación de nuevos servicios | Servicios factibles / Total de servicios a implementar | Gestión gerencial, gestión financiera, Dirección médica | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Adecuar el espacio físico para implementar el nuevo servicio | Espacio físico creado / Total de servicios factibles a implementar | Gestión gerencial, gestión financiera, Dirección médica | 80% | 90% | 100% | 100% | 100% |
| Capacitar al personal para realizar las nuevas tareas requeridas | Personal capacitado / personal que trabaja en el nuevo servicio | Gestión gerencial, Dirección médica | 90% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Contratación del nuevo personal necesario para el servicio implementado | Nuevo personal contratado / Nuevo personal requerido | Gestión gerencial, gestión financiera, Dirección médica | 90% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Evaluación de la demanda de los nuevos servicios implementados | Demanda del nuevo servicio obtenida / Demanda esperada | Gestión gerencial, Dirección médica | 90% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Objetivo específico 3: Reajustar, modificar y abastecer el espacio físico de la consulta externa para usarlo de manera más eficiente.

Estrategia: Aprovechar la eficiente gestión de proveedores y adquisición de insumos que permite ampliar la cartera de servicios para competir en el mercado

| Actividad | Indicador de cumplimiento | Gestor responsable | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Establecer el nuevo equipamiento necesario para el servicio a crear | Número de equipos por adquirir / Total de equipos necesarios en el servicio | Gestión gerencial, gestión financiera, Dirección médica | 90% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Determinar los nuevos insumos y medicamentos necesarios para el nuevo servicio a crear | Número de items por adquirir / Total de items necesarios en el servicio | Gestión gerencial, gestión financiera, Dirección médica | 90% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Solicitar proformas y planes de pago para la adquisición del nuevo material | Proformas recibidas / Proveedores consultados | Gestión gerencial, Gestión financiera | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Análisis de los documentos recibidos para decidir los proveedores más adecuados | Proformas analizadas / proformas recibidas | Gestión gerencial, gestión financiera, Dirección médica | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Adquisición del nuevo equipamiento para la implementación del servicio | Número de equipos adquiridos / Número de equipos requeridos | Gestión gerencial, gestión financiera, Dirección médica | 80% | 90% | 100% | 100% | 100% |
| Adquisición de los insumos y medicamentos para la implementación del servicio | Número de items comprados / Número de items necesarios | Gestión gerencial, gestión financiera, Dirección médica | 90% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Evaluar el proceso de compra de equipamiento e insumos | Abastecimiento adquirido / Abastecimiento planificado | Gestión gerencial, gestión financiera, Dirección médica | 90% | 100% | 100% | 100% | 100% |

4.1.2 Gestión de Marketing

Objetivo específico 1: incrementar la demanda espontánea de pacientes para atención en la consulta externa

Estrategia: Promocionar todos los servicios médicos con los que cuenta la clínica para lograr mayor posicionamiento frente a la competencia

| Actividad | Indicador de cumplimiento | Gestor responsable | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Contratar una empresa de publicidad digital | Empresa contratada / Empresas opcionales | Gestión gerencial, Gestión financiera | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Organizar el contenido que se desea promocionar | Servicios con publicidad / Servicios totales | Gestión de marketing, dirección médica | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Activar las publicaciones en redes sociales con un cronograma y frecuencia establecidos | Publicaciones posteadas a la semana / Publicaciones planificadas para la semana | Gestión de marketing | 90% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Evaluación de la estrategia de marketing | Nuevos clientes adquiridos / Nuevos clientes esperados | Gestión gerencial, dirección médica, gestión de marketing | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Objetivo específico 1: incrementar la demanda espontánea de pacientes para atención en la consulta externa

Estrategia: Utilizar una estrategia de marketing dirigida a la población que frecuenta el sector de la clínica ya que se encuentra en una zona muy transitada

| Actividad | Indicador de cumplimiento | Gestor responsable | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Análisis demográfico de la población del sector | Informe demográfico aprobado (cada 5 años) / Informe requerido | Gestión gerencial, dirección médica | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Creación de un plan de marketing en base a la demografía del sector | Plan de marketing aprobado anual / Plan de marketing requerido | Gestión de marketing | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Evaluación de la estrategia de marketing del sector | Número de clientes nuevos del sector / Número total de nuevos clientes | Gestión gerencial, dirección médica | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

4.1.3 Gerencia Financiera

Objetivo específico 2: crear un plan de potenciación de la consulta externa

Estrategia: Organizar correctamente los balances de la institución con el compromiso del área financiera para mejorar las oportunidades de obtener financiamiento externo

| Actividad | Indicador de cumplimiento | Gestor responsable | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Auditoria interna del área financiera | Informe final de auditoría / Informe requerido | Gestión financiera, Gestión gerencial | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Análisis de los estados financieros | Estados financieros analizados / Estados financieros elaborados | Gestión financiera, Gestión gerencial | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Implementación de mejoras en el área financiera | Mejoras financieras realizadas / Mejoras financieras propuestas | Gestión gerencial, gestión financiera | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Objetivo específico 2: crear un plan de potenciación de la consulta externa

Estrategia: Gestionar un plan de pago con una empresa de marketing para reactivar las redes sociales

| Actividad | Indicador de cumplimiento | Gestor responsable | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Contactar empresas de publicidad con experiencia en área médica y solicitar proformas | Proformas recibidas / Empresas contactadas | Gestión financiera | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Análisis de proformas y contrato de una empresa de marketing | Proformas analizadas / Proformas recibidas | Gestión financiera, Gestión gerencial | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

4.1.4. Dirección médica

Objetivo específico 2: crear un plan de potenciación de la consulta externa

Estrategia: apoyarse en la alta calidad humana de los trabajadores para la creación de un sistema de evaluación de calidad de atención que permita conocer los puntos de mejora en la atención

| Actividad | Indicador de cumplimiento | Gestor responsable | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Diseñar los procesos de atención administrativos | Procesos de atención diseñados / Procesos totales | Gestión gerencial | 80% | 90% | 100% | 100% | 100% |
| Implementar los protocolos médicos para la atención clínica y quirúrgica | Protocolos implementados / Total de protocolos diseñados | Dirección médica | 80% | 90% | 100% | 100% | 100% |
| Creación de una encuesta de satisfacción al cliente para evaluar la aplicación de los procesos médicos y administrativos | Procesos encuestados / Total de procesos de atención | Dirección médica | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Aplicación de la encuesta y análisis de los resultados | Número de encuestas aplicadas / número de pacientes atendidos | Dirección médica | 90% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Programa de mejora continua | Procesos mejorados / Procesos totales de atención | Gestión gerencial, dirección médica | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

4.1.5 Presupuesto estimado del Plan de Gestión

| RECURSOS | TALENTO HUMANO | DESCRIPCIÓN | HORAS MES | MESES REQUERIDO | TOTAL HORAS PLAN | VALOR HORA | TOTAL |
|----------|--|----------------------|--------------|-----------------|------------------|----------------|--------------|
| | Comité de implementación | Gerente | 30 | 12 | 360 | 18 | 6480 |
| | | Director médico | 40 | 12 | 480 | 14 | 6720 |
| | | Financiero | 20 | 12 | 240 | 11 | 2640 |
| | | Secretaria | 30 | 12 | 360 | 5 | 1800 |
| | Otros de apoyo | Empresa de marketing | 16 | 12 | 192 | 7 | 1344 |
| | | | | | 0 | | 0 |
| | MATERIALES | DESCRIPCION | CANTIDAD MES | MESES REQUERIDO | TOTAL PLAN | VALOR UNITARIO | TOTAL |
| | Material de oficina | Hojas de papel bond | 300 | 12 | 3600 | 0.01 | 36 |
| | Material de oficina | Cuadernos | 2 | 12 | 24 | 1 | 24 |
| | Material de oficina | Esferos | 4 | 12 | 48 | 0.75 | 36 |
| | EQUIPAMIENTO | DESCRIPCION | CANTIDAD | | | VALOR UNITARIO | TOTAL |
| | Equipo de computo | Laptop | 1 | | | 700 | 700 |
| | Muebles de oficina | Escritorio | 1 | | | 150 | 150 |
| | Equipo de computo | Impresora | 1 | | | 100 | 100 |
| | OTROS | DESCRIPCION | CANTIDAD | | | VALOR UNITARIO | TOTAL |
| | Imprevistos | | | | | | 2000 |
| | TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL | | | | | | 22030 |

Gestión de Marketing

| Desarrollo de actividades | | 2023 | | 2024 | | | | | | | | | |
|---|---|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|
| Actividad | Gestor responsable | Nov | Dic | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sept | Oct |
| Contratar una empresa de publicidad digital | Gestión gerencial, Gestión financiera | | X | | | | | | | | | | |
| Organizar el contenido que se desea promocionar | Gestión de marketing, dirección médica | | X | | X | | X | | X | | X | | X |
| Activar las publicaciones en redes sociales con un cronograma y frecuencia establecidos | Gestión de marketing | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Evaluación de la estrategia de marketing | Gestión gerencial, dirección médica, gestión de marketing | | | | X | | | X | | | X | | |
| Análisis demográfico de la población del sector | Gestión gerencial, dirección médica | X | X | | | | | | | | | | X |
| Creación de un plan de marketing en base a la demografía del sector | Gestión de marketing | | X | | | | | | X | | | | X |
| Evaluación de la estrategia de marketing del sector | Gestión gerencial, dirección médica | | | | | | X | | | | | X | |

Dirección médica

| Desarrollo de actividades | | 2023 | | 2024 | | | | | | | | | |
|---|-------------------------------------|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|
| Actividad | Gestor responsable | Nov | Dic | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sept | Oct |
| Diseñar los procesos de atención administrativos | Gestión gerencial | | X | | | | | | | | | | |
| Implementar protocolos médicos para la atención médica y quirúrgica | Dirección médica | | X | X | | | | | | | | | |
| Creación de una encuesta de satisfacción al cliente para evaluar procesos médicos y administrativos | Dirección médica | | X | | | | | | | | X | | |
| Aplicación de la encuesta y análisis de los resultados | Dirección médica | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Programa de mejora continua | Gestión gerencial, dirección médica | | | | X | | | X | | | X | | |

CAPÍTULO V: EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Es imprescindible una vez que se han establecido las actividades necesarias para lograr los objetivos, hacer un seguimiento y evaluación de los resultados a través de métricas establecidas, que permitan detectar a tiempo aquellos parámetros en los que no se está logrando el resultado esperado, para implementar medidas correctivas a tiempo.

5.1 Matriz de semaforización

Con la finalidad de identificar y evaluar el cumplimiento de las actividades propuestas, se ha definido los siguientes porcentajes de logro de cada actividad en la semaforización:



Rojo: igual o menor al 74%

Amarillo: 75 - 84%

Verde: 85 - 100%

5.1.1 Acciones preventivas:

Se plantea las siguientes acciones en todas las actividades que puntúen en semáforo amarillo:

- Organizar inmediatamente una reunión con el personal encargado de la actividad en cuestión para conocer las causas que dificultan su realización.
- Proponer en conjunto entre todas las áreas pertinentes soluciones de mejora, basados en cada problema particular.

5.1.2 Acciones correctivas:

- Socializar el problema de la actividad con personal más calificado, podría ser personal externo experto, para la búsqueda de soluciones.
- En caso de que se evidencie un bajo rendimiento del personal encargado de la actividad a pesar de las acciones preventivas, considerar cambiar el área directiva en cuestión.

5.2 Limitaciones o restricciones en la gestión gerencial.

Tiempo: se puede identificar principalmente tres razones que causen retraso en el cronograma planificado. La primera, externas a la organización, problemas políticos o sociales que impidan llegar a laborar normalmente al personal. La segunda, relacionada con acontecimientos imprevistos propios en los trabajadores, como por ejemplo cuestiones de salud, que impidan por tiempos prolongados que el personal a cargo de una determinada actividad pueda cumplir con los plazos establecidos. Por último, considerando que la clínica está recientemente logrando una estabilización financiera, existe un riesgo de recorte de presupuesto que podría limitar la realización de las actividades planificadas.

Costos: previamente se ha explicado la razón por la cual podría existir un recorte de capital, lo que ocasionaría que las actividades no puedan llegar a cumplirse en su totalidad, si no existen los medios económicos para adquirir todos los materiales, insumos y contar con el recurso humano necesario para cada una. También podrían cumplirse de manera incompleta o quedar inconclusas en caso de que cualquier evento imprevisto que afecte a los ingresos económicos planificados a futuro.

Alcance: a pesar del máximo esfuerzo puesto por el personal a cargo, en realizar conscientemente la planificación de actividades, cronograma y presupuesto se podrían llegar a omitir pasos importantes que surgen en la realidad y que no estuvieron previstos desde un inicio, modificando el esquema planificado y ocasionando retraso en la entrega del producto final.

5.3 Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

- La clínica Hemovida surgió sin una planificación financiera suficiente a largo plazo, lo cual ha obligado a tomar decisiones rápidas y no completamente estudiadas para incrementar los ingresos económicos suficientes para cubrir sus gastos operativos.
- En esta toma de decisiones apresurada, se enfatizó el crecimiento del área quirúrgica, por representar mayores ingresos económicos; dejando de lado el crecimiento de otras áreas como la consulta externa.
- Una limitante importante en la captación de usuarios es la falta de una correcta estrategia de marketing y la imposibilidad de mantenerla a largo plazo.
- El manejo del área financiera en general no ha sido óptimo, evidenciándose descuido en la organización de las cuentas y poco apoyo por el área financiera para proyectos de inversión que podrían mejorar la captación de usuarios.
- La clínica cuenta con muy buenas ventajas como su ubicación céntrica, variedad de servicios, equipamiento moderno y personal de salud muy comprometido, que deben ser potenciados para lograr los objetivos propuestos.

Recomendaciones:

- Es imperativo la revisión y organización de la información financiera y llevar un control mensual estricto de ingresos y gastos que deben ser analizados con frecuencia en la búsqueda de mejores resultados.
- La consulta externa es el área menos explotada de la clínica por lo que en este plan se han propuesto diversas alternativas y actividades a llevar a cabo para incrementar el flujo de pacientes, además debido a la subutilización del área y el gasto en su mantenimiento, se debe evaluar cuidadosamente la posibilidad de modificar su espacio físico para brindar otros servicios de salud.
- Se debe trabajar en conjunto con una empresa de marketing especializada en el área médica que dé a conocer de formas atractivas y originales los servicios de la clínica, captando la atención de los usuarios.
- Se debe implementar planes de evaluación y mejora continua que incluya las áreas de atención al usuario, planes de marketing actualizados a las necesidades de los pacientes y revisión constante de la demografía de la zona de la clínica para brindar servicios de interés a pacientes que podrían preferir esta institución por cuestión de cercanía.

REFERENCIAS

Hoyo, D. E. H., Losardo, R. J., & Bianchi, R. I. (2021). Salud plena e integral: un concepto más amplio de salud. *Revista de la Asociación Médica Argentina*, 134(1), 18-25.

Peombo, C. (2008). Costos y gestión en servicios de salud: una revisión de la literatura. *Quantum: revista de administración, contabilidad y economía*, 3(1), 55-74.

Puertas, E. B., Sotelo, J. M., & Ramos, G. (2020). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44.

Temporelli, K. L. (2010). Oferta y demanda en el sector sanitario: un análisis desde la economía de la salud.

Vargas, I., Vázquez, M. L., & Jané, E. (2002). Equidad y reformas de los sistemas de salud en Latinoamérica. *Cadernos de saúde pública*, 18(4), 927-937.

ANEXOS

Anexo 1

Costos de mantenimiento del área de consulta externa de la Clínica Hemovida

- *Costo de mantenimiento por hora de un consultorio médico: 2.91 USD*
- Consultorios médicos disponibles: 4
- Horario de funcionamiento: 8:00 a 18:00 horas de lunes a viernes

| Utilización de consultorio | Costo |
|--|--|
| Costo de mantenimiento por hora de un consultorio médico | 2.91 USD |
| Costo diario de mantenimiento de un consultorio médico | 2.91 x 10 horas: 29.10 USD |
| Costo mensual (20 días laborables) de mantenimiento de un consultorio | 29.10 x 20 días: 582 USD |
| Costo mensual de mantenimiento de la consulta externa (4 consultorios) | 582 x 4 consultorios: 2328 USD |