



FACULTAD DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE
INSTITUCIONES DE SALUD**

**PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL
SERVICIO AL CLIENTE EN EL CENTRO
DERMATOLÓGICO DE ALTA ESPECIALIDAD
SKINPRO**

Docente:

MBA. Galo Chavez.

Autor:

Jorge Fabián Bonifaz Araujo.

2023

RESUMEN

SKINPRO, ubicado en el centro de Quito, se ha establecido como un punto de referencia en la dermatología y ahora se propone elevar su nivel de servicio y eficiencia operacional para atender un creciente número de pacientes. Con el objetivo de mejorar la satisfacción del paciente y la calidad del servicio, SKINPRO ha diseñado un plan estratégico de gestión para este año.

Basado en un detallado análisis DAFO, el plan aborda áreas críticas para el desarrollo: gestión administrativa, financiera, técnica y tecnológica, así como políticas y sociales. Se han definido estrategias adecuadas para cada área, junto con indicadores concretos para medir el avance de las acciones emprendidas.

Una de las estrategias clave es la adopción de un nuevo sistema digital para la programación de citas, que promete disminuir los tiempos de espera y optimizar la comunicación con los pacientes. Se enfatiza en la mejora de habilidades administrativas a través de capacitaciones y en la innovación tecnológica para una administración financiera más eficiente, asegurando que SKINPRO se mantenga a la vanguardia en servicios médicos.

El plan incluye un seguimiento y evaluación rigurosos, con revisiones semestrales y anuales, utilizando indicadores tanto directos como indirectos para asegurar un progreso continuo y adecuado.

Se espera que este plan, al enfocarse en la calidad del servicio al cliente como un eje estratégico, resulte en un aumento en la atracción y fidelización de pacientes y en un fortalecimiento del prestigio de SKINPRO.

Para que la implementación sea exitosa, se subraya la necesidad del soporte de la gerencia y la implicación del equipo de SKINPRO. Con estas medidas estratégicas, SKINPRO aspira no solo a cumplir con las demandas actuales sino también a anticiparse a los cambios en el ámbito dermatológico.

ABSTRACT

SKINPRO, situated at the heart of Quito, has emerged as a benchmark in dermatology and is now aiming to elevate its service quality and operational efficiency to meet a rising patient demand. Aiming to bolster patient satisfaction and service excellence, SKINPRO has charted a strategic management plan for the current year.

Grounded in a thorough SWOT analysis, the plan targets key improvement areas: administrative, financial and economic, technical and technological, as well as policy and social aspects. Appropriate strategies for each area have been mapped out, with specific indicators defined to track the progress of the implemented measures.

A primary strategy involves the integration of an advanced digital system for appointment scheduling, anticipated to significantly reduce waiting times and enhance patient-clinic interactions. There is a focus on bolstering administrative skills through training programs and on technological upgrades for more effective financial management, ensuring that SKINPRO remains at the forefront of medical services.

The plan incorporates stringent monitoring and evaluation, with semi-annual and annual assessments using both direct and indirect indicators to ensure continuous and relevant improvement.

This plan's projections highlight the perception of service quality as a strategic investment expected to lead to an increase in patient acquisition, long-term retention, and a substantial enhancement in SKINPRO's reputation.

For the successful rollout of this plan, the importance of senior management support and the active involvement of the SKINPRO team are emphasized. These planned actions promise to position SKINPRO not only to meet current needs but also to proactively advance towards future dynamics in the dermatological healthcare sector.

Índice de contenido

CAPITULO I.....	1
1 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	1
1.1 <i>Introducción</i>	<i>1</i>
1.1.1 Gerencia en salud: concepto y funciones	1
1.1.2 Calidad y pertinencia en los servicios de salud: elementos e indicadores	3
1.1.3 La importancia de la gerencia en salud para la calidad y la pertinencia	4
1.1.4 Compromiso con la Excelencia.....	6
1.1.5 Un Cuerpo Médico Especializado.....	6
1.1.6 Innovación Tecnológica	6
1.1.7 Dermatología Estética: Una Expansión Acertada.....	7
1.1.8 Desafíos y Oportunidades Futuras.....	7
1.2 <i>Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial en SKINPRO</i>	<i>7</i>
1.2.1 Estrategia y Planificación	7
1.2.2 Estructura Organizacional	8
1.2.3 Gestión de Recursos Humanos	8
1.2.4 Gestión Financiera	8
1.2.5 Gestión de Operaciones.....	8
1.2.6 Gestión de la Calidad	9
1.2.7 Evaluación y Control.....	9
1.3 <i>Estructura Administrativa, Financiera y Operativa de SKINPRO</i>	<i>9</i>
1.3.1 Estructura Administrativa	9
1.3.2 Estructura Financiera	10
1.3.3 Estructura Operativa	10
1.4 <i>Oferta y Demanda de Servicios de SKINPRO.....</i>	<i>11</i>
1.4.1 Oferta de Servicios	11
1.4.2 Demanda de Servicios.....	12
1.4.3 Análisis de Oferta y Demanda.....	12
1.4.4 Análisis geoespacial y geopolíticos	13
Figura 1: Ubicación Cenro Dermatológico SKINPRO	13
1.4.5 Oferta de Servicios de SKINPRO.....	16
1.4.6 Población Atendida por SKINPRO	18
1.4.7 Análisis de la Demanda de Servicios Insatisfecha en SKINPRO.....	19
1.5 <i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</i>	<i>21</i>
1.6 <i>ÁRBOL DE PROBLEMAS SKINPRO.....</i>	<i>23</i>
Figura 2: Árbol de problemas Centro Dermatológico SKINPRO	23
1.7 <i>JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....</i>	<i>24</i>
1.8 <i>OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN.....</i>	<i>25</i>
1.8.1 Objetivo General	25
1.8.2 Objetivos Específicos.....	25
1.9 <i>SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....</i>	<i>26</i>
1.9.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS	26
Tabla 1. Matriz de Evaluación y Selección de Alternativas SKNPRO.	26

CAPÍTULO II.....	27
2 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL SKINPRO	27
2.1 <i>PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO</i>	28
2.1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	28
2.1.2 GESTIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA	29
2.1.3 GESTIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA	30
2.1.4 GESTIÓN POLÍTICA Y SOCIAL	31
2.1.5 Análisis FODA General de SKINPRO:	32
2.1.6 ANÁLISIS PESTEL.....	34
2.1.7 Herramienta CAME.	37
CAPITULO III.....	40
3 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	40
3.1 <i>Cultura Organizacional de SKINPRO</i>	41
3.1.1 Misión.....	41
3.1.2 Visión.....	42
3.1.3 Valores.....	42
3.1.4 Objetivos Institucionales	42
3.1.5 Principios Éticos	42
3.1.6 Políticas	43
3.2 <i>PLAN GERENCIAL</i>	43
3.2.1 Gestión Administrativa.....	43
Tabla 2. Actividad de Implementación de Sietema de Agendamiento Digital	44
Tabla Nro. 3 Actividad de Programa de Capacitación en Gestión Administrativa	45
3.2.2 Gestión Financiera y Económica	45
Tabla 4. Actividad Adquisición Software de Gestión Financiera	47
3.2.3 Gestión Técnica y Tecnológica	47
Tabla 5. Renovación de Equipos Médicos	48
Tabla 6. Capacitación en Nuevas Tecnologías	49
Tabla 7. Implementación de Software de Gestión Clínica	50
3.2.4 Gestión Política y Social	50
Tabla 8. Campaña de Concientización Dermatológica	51
CAPÍTULO IV.....	52
4 EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN	52
4.1 <i>Monitoreo del Plan de Gestión</i>	54
Tabla 9. Monitoreo Plan de Gestión.....	54
4.2 <i>Evaluación del Plan</i>	55
4.3 <i>Limitaciones</i>	56

CAPÍTULO V.....	58
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
5.1 <i>Conclusiones.</i>	58
5.2 <i>Recomendaciones</i>	59
6 BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	65

Índice de Figuras

Figura 1: Ubicación Cenro Dermatológico SKINPRO	13
Figura 2: Árbol de problemas Centro Dermatológico SKINPRO	23

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de Evaluación y Selección de Alternativas SKNPRO.	26
Tabla 2. Actividad de Implementación de Sietema de Agendamiento Digital	44
Tabla Nro. 3 Actividad de Programa de Capacitación en Gestión Administrativa	45
Tabla 4. Actividad Adquisición Software de Gestión Financiera	47
Tabla 5. Renovación de Equipos Médicos	48
Tabla 6. Capacitación en Nuevas Tecnologías	49
Tabla 7. Implementación de Software de Gestión Clínica	50
Tabla 8. Campaña de Concientización Dermatológica	51
Tabla 9. Monitoreo Plan de Gestión.....	54

CAPITULO I

1 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 Introducción

La salud es un derecho humano fundamental y una condición indispensable para el desarrollo humano y social. Sin embargo, millones de personas en el mundo carecen de acceso a servicios de salud esenciales, oportunos, seguros y de calidad, lo que afecta negativamente su bienestar, su productividad y su potencial. Por ello, uno de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es lograr la cobertura sanitaria universal, que implica que todas las personas y comunidades reciban los servicios de salud que necesitan sin sufrir dificultades financieras (Moreno 2021).

Para alcanzar este objetivo, no basta con ampliar la oferta y el acceso a los servicios de salud, sino que también es necesario garantizar que estos sean de calidad y pertinentes, es decir, que se ajusten a las necesidades, expectativas y valores de los usuarios y de la sociedad (Casalino 2023). La calidad y la pertinencia de los servicios de salud dependen en gran medida de la gestión que se realiza en las organizaciones e instituciones que los proveen, tanto públicas como privadas. La gestión en salud es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y las actividades relacionadas con la prestación de servicios de salud, con el fin de mejorar su eficiencia, eficacia y efectividad (Bustillos 2022).

El presente ensayo tiene como propósito analizar la importancia de la gerencia en salud para la calidad y la pertinencia de los servicios de salud, así como los principales desafíos y oportunidades que enfrenta este campo profesional en el contexto actual. Para ello, se revisará el concepto y las funciones de la gerencia en salud, se describirán los elementos y los indicadores de la calidad y la pertinencia en los servicios de salud, y se reflexionará sobre las competencias y las estrategias que debe desarrollar el gerente en salud para responder a las demandas y expectativas del sector (Beltrán 2018).

1.1.1 Gerencia en salud: concepto y funciones

La gerencia en salud puede definirse como una profesión que implica el liderazgo y la dirección de organizaciones e instituciones que prestan servicios de salud a una

población determinada. La gerencia en salud tiene como finalidad mejorar el desempeño y los resultados de dichas organizaciones e instituciones, así como satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y grupos de interés. La gerencia en salud puede ejercerse en diferentes niveles: macro (políticas públicas), meso (redes o sistemas) o micro (establecimientos o unidades) (Cárdenas 2017).

La gerencia en salud implica el desempeño de seis funciones básicas: planificación, organización, dirección, control, toma de decisiones y liderazgo. Estas funciones se describen a continuación (Davenport 2022):

- **Planificación:** consiste en establecer las prioridades, los objetivos y las estrategias que orientan el funcionamiento y el desarrollo de la organización o institución. La planificación implica analizar el contexto interno y externo, definir la misión, visión y valores, identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA), formular planes operativos o estratégicos, asignar recursos y establecer indicadores.
- **Organización:** consiste en diseñar la estructura organizacional que permite la ejecución de las actividades planificadas. La organización implica definir los departamentos o áreas funcionales, asignar las responsabilidades y autoridades del personal, establecer las relaciones jerárquicas o comunicacionales, elaborar organigramas o manuales.
- **Dirección:** consiste en orientar e influir en el comportamiento del personal para lograr los objetivos propuestos. La dirección implica motivar, comunicar, delegar, supervisar y resolver conflictos entre los miembros de la organización o institución.
- **Control:** consiste en verificar y evaluar el cumplimiento de los planes, los procesos y los resultados de la organización o institución. El control implica medir el desempeño con base en los indicadores establecidos, comparar los resultados con los estándares o metas definidos, identificar las desviaciones o problemas y tomar las acciones correctivas o preventivas necesarias.
- **Toma de decisiones:** consiste en elegir la mejor opción entre varias alternativas para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. La toma de decisiones implica definir el problema u oportunidad, recopilar y analizar la información relevante, generar y evaluar las posibles soluciones, seleccionar e implementar la

solución más adecuada y monitorear y retroalimentar los resultados.

- Liderazgo: consiste en inspirar y movilizar a las personas hacia el logro de una visión compartida. El liderazgo implica tener una visión clara y convincente, transmitir confianza y entusiasmo, fomentar la participación y el compromiso, reconocer y recompensar el esfuerzo y el mérito, promover el aprendizaje y la innovación y crear una cultura organizacional positiva.

1.1.2 Calidad y pertinencia en los servicios de salud: elementos e indicadores

La calidad y la pertinencia son dos conceptos clave para evaluar el desempeño de los servicios de salud. La calidad se refiere al grado en que los servicios de salud aumentan la probabilidad de obtener los resultados deseados y se ajustan a las normas profesionales y científicas vigentes. La pertinencia se refiere al grado en que los servicios de salud responden a las necesidades, expectativas y valores de los usuarios y de la sociedad (Aarons et al 2017).

La calidad y la pertinencia de los servicios de salud pueden medirse a través de diferentes elementos e indicadores. Los elementos son las dimensiones o atributos que caracterizan a los servicios de salud, mientras que los indicadores son las variables o medidas que permiten evaluar el nivel de cumplimiento o desempeño de cada elemento. Algunos ejemplos de elementos e indicadores de calidad y pertinencia son:

- Efectividad: es el grado en que los servicios de salud logran los objetivos esperados en términos de salud. Algunos indicadores de efectividad son: la tasa de curación, la tasa de mortalidad, la tasa de complicaciones, la tasa de reingreso, entre otros.
- Eficiencia: es el grado en que los servicios de salud utilizan óptimamente los recursos disponibles para lograr los objetivos esperados. Algunos indicadores de eficiencia son: el costo por caso atendido, el costo por resultado obtenido, el tiempo promedio de atención, el tiempo promedio de espera, entre otros.
- Seguridad: es el grado en que los servicios de salud evitan o minimizan los riesgos o daños potenciales para los usuarios o el personal. Algunos indicadores de seguridad son: la tasa de infecciones asociadas a la atención sanitaria, la tasa de eventos adversos, la tasa de errores médicos, la tasa de cumplimiento de las normas de bioseguridad, entre otros.
- Accesibilidad: es el grado en que los servicios de salud están disponibles y son

alcanzables para todos los usuarios potenciales sin barreras geográficas, económicas, culturales o sociales.

- **Aceptabilidad:** es el grado en que los servicios de salud se adaptan a las preferencias, expectativas y valores de los usuarios y de la sociedad. Algunos indicadores de aceptabilidad son: el nivel de satisfacción, el nivel de confianza, el nivel de fidelidad, el nivel de recomendación, entre otros.
- **Oportunidad:** es el grado en que los servicios de salud se brindan sin demoras innecesarias o perjudiciales para los usuarios. Algunos indicadores de oportunidad son: el tiempo de espera para obtener una cita, el tiempo de espera para recibir la atención, el tiempo de duración de la atención, el tiempo de seguimiento o referencia, entre otros.
- **Integralidad:** es el grado en que los servicios de salud cubren todas las dimensiones del proceso salud-enfermedad-atención, desde la promoción hasta la paliación. Algunos indicadores de integralidad son: el número y tipo de servicios ofrecidos, el número y tipo de profesionales involucrados, el número y tipo de intervenciones realizadas, el número y tipo de referencias o contrarreferencias efectuadas, entre otros.
- **Equidad:** es el grado en que los servicios de salud se distribuyen según las necesidades y no según las capacidades o condiciones de los usuarios. Algunos indicadores de equidad son: la proporción de población cubierta, la proporción de población vulnerable atendida, la proporción de gasto público destinado a salud, la proporción de gasto privado o de bolsillo en salud, entre otros.

1.1.3 La importancia de la gerencia en salud para la calidad y la pertinencia

La gerencia en salud es un factor clave para lograr la calidad y la pertinencia en los servicios de salud, ya que implica liderar y gestionar los recursos y las actividades que influyen directa o indirectamente en el desempeño y los resultados de dichos servicios.

La gerencia en salud tiene un rol fundamental en cada uno de los elementos e indicadores mencionados anteriormente, como se explica a continuación (Abblet 2007):

- **Efectividad:** la gerencia en salud debe asegurar que los servicios se basen en evidencia científica actualizada y acorde con las normas y protocolos vigentes. Para ello, debe promover la capacitación continua del personal, la actualización tecnológica del equipamiento, la implementación de guías clínicas y la evaluación

sistemática de los resultados.

- **Eficiencia:** la gerencia en salud debe optimizar el uso de los recursos disponibles para lograr los objetivos esperados. Para ello, debe planificar y presupuestar adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros; implementar mecanismos de control y rendición de cuentas; aplicar criterios técnicos y económicos para la asignación y distribución de los recursos; e introducir medidas para reducir costos y desperdicios.
- **Seguridad:** la gerencia en salud debe prevenir o minimizar los riesgos o daños potenciales para los usuarios o el personal. Para ello, debe establecer e implementar normas y procedimientos para garantizar la calidad e inocuidad.

Fundada en el año 2018, SKINPRO se ha consolidado como una institución médica de alta especialidad dermatológica en el corazón de la ciudad de Quito. Ubicada estratégicamente en el sector médico de la Avenida Mariana de Jesús, esta clínica se ha convertido en un referente de calidad y excelencia en el campo dermatológico, no solo para los habitantes de la ciudad sino para aquellos que vienen de regiones aledañas en búsqueda de servicios médicos especializados.

Desde su inauguración, SKINPRO ha estado en la vanguardia de los avances en dermatología, ofreciendo un espectro completo de servicios que abarcan desde la prevención y diagnóstico hasta el tratamiento multidisciplinario del cáncer de piel. Además, la clínica ha sabido responder a las necesidades y exigencias del público contemporáneo ampliando su oferta de servicios hacia la dermatología estética, lo que ha incrementado notablemente su clientela y, con ello, su reputación en el sector médico.

Entre los servicios médicos que ofrece SKINPRO se encuentran: la consulta médica dermatológica, la dermatoscopia, la biopsia de piel, la histopatología, el tratamiento de las principales enfermedades dermatológicas como el acné, la psoriasis, el vitiligo, la alopecia, las infecciones de transmisión sexual, entre otras; y el tratamiento del cáncer de piel, que es uno de los pilares fundamentales de su actividad. SKINPRO se ha especializado en la prevención, detección, diagnóstico y tratamiento multidisciplinario del cáncer de piel, tanto del tipo no melanoma como del tipo melanoma, que es el más agresivo y mortal. Para ello, SKINPRO utiliza técnicas no invasivas como la

dermatoscopia digital, que permite identificar lesiones sospechosas con mayor precisión; y técnicas quirúrgicas como la cirugía micrográfica de Mohs, que permite extirpar el tumor con el menor daño posible al tejido sano circundante. Entre los servicios estéticos que ofrece SKINPRO se encuentran: la aplicación de toxina botulínica para atenuar las arrugas de expresión; el relleno con ácido hialurónico para restaurar el volumen y la hidratación de la piel; el peeling químico para mejorar la textura y el tono de la piel; el láser para eliminar manchas, cicatrices, tatuajes o vellos indeseados; la mesoterapia para estimular la producción de colágeno y elastina; la radiofrecuencia para reafirmar y tensar la piel.

1.1.4 Compromiso con la Excelencia

La reputación de SKINPRO no se ha construido solo sobre la base de su especialidad médica, sino también a través del compromiso demostrado hacia la excelencia en el servicio al cliente. Cada paciente que cruza las puertas de SKINPRO es recibido en un ambiente cálido y profesional, donde su bienestar y satisfacción son la prioridad. Este enfoque humanizado de la medicina es lo que distingue a SKINPRO de otras instituciones médicas.

1.1.5 Un Cuerpo Médico Especializado

SKINPRO se enorgullece de contar con un equipo de médicos altamente calificados y dedicados, cuya pericia en dermatología es ampliamente reconocida. La formación continua es un pilar en la filosofía de SKINPRO, asegurando así que su cuerpo médico esté siempre al tanto de los últimos avances en el campo dermatológico. Esto, a su vez, garantiza que los pacientes reciban tratamientos actualizados basados en la última evidencia científica.

1.1.6 Innovación Tecnológica

La innovación es otro de los pilares fundamentales en SKINPRO. La clínica ha invertido sustancialmente en tecnología de punta, incluyendo la adquisición de equipos láser de última generación para satisfacer la creciente demanda en tratamientos estéticos. Esta inversión en tecnología no solo mejora la eficacia de los tratamientos, sino que también contribuye a la experiencia positiva de los pacientes.

1.1.7 Dermatología Estética: Una Expansión Acertada

La expansión hacia la dermatología estética ha marcado un hito importante en la trayectoria de SKINPRO. Los tratamientos estéticos ofrecidos han encontrado una resonancia significativa entre una población que valora la excelencia en el servicio y la calidad de los resultados. La dermatología estética se ha convertido en un componente esencial en la oferta de servicios de SKINPRO, contribuyendo a posicionar la clínica como una solución integral para las necesidades dermatológicas de los pacientes.

1.1.8 Desafíos y Oportunidades Futuras

A pesar del éxito y crecimiento sostenido, SKINPRO enfrenta el desafío de mantener la calidad y eficiencia en un contexto de demanda creciente. Los tiempos de espera prolongados han sido una preocupación para la clientela; por lo tanto, la clínica se encuentra en la búsqueda constante de estrategias que permitan optimizar sus procesos internos y, así, mejorar la satisfacción del cliente.

1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial en SKINPRO

La gestión gerencial es un pilar fundamental en cualquier organización, y en el contexto de una clínica dermatológica especializada como SKINPRO, la relevancia de una gestión eficaz se amplifica. Esta gestión abarca una serie de aspectos que incluyen la planificación estratégica, la organización de los recursos, tanto humanos como tecnológicos y financieros, la dirección del personal y el control de las operaciones para asegurar que la clínica alcance sus metas y objetivos. A continuación, se analiza la situación actual de la gestión gerencial en SKINPRO:

1.2.1 Estrategia y Planificación

La dirección de SKINPRO ha demostrado una planificación estratégica sólida al expandir los servicios de la clínica hacia la dermatología estética, respondiendo a una demanda creciente en el mercado. Sin embargo, la planificación a largo plazo para acomodar el aumento de la demanda y garantizar una gestión eficiente de las citas y los

servicios sigue siendo crucial. La planificación también incluye estrategias para mantener la competitividad, incluyendo la adopción de nuevas tecnologías y la formación continua del personal.

1.2.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de SKINPRO, con una gerencia general que también desempeña funciones administrativas, y con departamentos como el de contabilidad y asistentes administrativos, ha funcionado eficazmente hasta ahora. Sin embargo, con el crecimiento de la clínica, podría ser beneficioso revisar esta estructura para identificar si es necesaria una diferenciación de roles o una expansión del equipo gerencial y administrativo.

1.2.3 Gestión de Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos es fundamental para mantener un alto nivel de satisfacción tanto de los empleados como de los pacientes. La formación continua, la motivación y la retención del personal son aspectos clave que necesitan una atención constante para asegurar la prestación de servicios de alta calidad.

1.2.4 Gestión Financiera

La adquisición de equipos de última generación refleja una gestión financiera orientada a la inversión en tecnología. Sin embargo, una revisión y un seguimiento continuo de los flujos de efectivo, los presupuestos y las inversiones son esenciales para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo de SKINPRO.

1.2.5 Gestión de Operaciones

La gestión de las operaciones incluye la gestión eficiente de las citas, la satisfacción de los pacientes y el mantenimiento de un ambiente higiénico y ordenado. La actual situación de largos tiempos de espera indica una área de mejora en la gestión de

operaciones, posiblemente a través de la implementación de sistemas de gestión de citas más eficientes o la expansión de la capacidad de atención.

1.2.6 Gestión de la Calidad

SKINPRO ha establecido un estándar alto en términos de calidad de servicios dermatológicos. Mantener y mejorar este estándar requiere una gestión de la calidad meticulosa que incluye la revisión de protocolos, la obtención y análisis de feedback de los pacientes, y el aseguramiento de la conformidad con las regulaciones y estándares de la industria médica.

1.2.7 Evaluación y Control

La implementación de métricas de desempeño y la evaluación continua de la gestión y los procesos operativos son necesarios para identificar áreas de mejora y asegurar que SKINPRO continúe cumpliendo y superando las expectativas de los pacientes.

SKINPRO ha demostrado una gestión gerencial competente que ha contribuido a su crecimiento y reputación en el mercado. Sin embargo, el análisis revela áreas de oportunidad que, con una gestión enfocada y estratégica, pueden conducir a un mayor éxito y satisfacción del paciente en el futuro.

1.3 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa de SKINPRO

1.3.1 Estructura Administrativa

La estructura administrativa de SKINPRO se organiza en torno a una Gerencia General que, adicionalmente, asume las funciones de Gerencia Administrativa. Esta configuración, aunque compacta, ha probado ser eficiente, permitiendo una comunicación fluida y una toma de decisiones ágil. Los asistentes administrativos, subordinados a la gerencia, desempeñan tareas cruciales tales como la gestión de la agenda médica, atención

a preguntas y reclamaciones de los usuarios, y la conservación del orden y la limpieza en las instalaciones del centro dermatológico. Esta estructura centralizada favorece un control riguroso sobre los recursos y operaciones de la empresa.

1.3.2 Estructura Financiera

En el plano financiero, SKINPRO dispone de un Departamento de Contabilidad que brinda apoyo integral a la Gerencia General. Este departamento es responsable de la administración financiera, elaboración de estados financieros, gestión de presupuestos, control de costes, y manejo de la tesorería. Además, supervisa el cumplimiento de las obligaciones fiscales y normativas, asegurando la solidez y transparencia financiera de la organización. La gestión financiera adecuada es vital para garantizar la sostenibilidad del negocio y planificar futuras inversiones, especialmente en un contexto de crecimiento y demanda incrementada de servicios.

1.3.3 Estructura Operativa

La operatividad de SKINPRO se centra en la oferta de servicios dermatológicos especializados. El centro se ha distinguido por su especialización en la atención del cáncer de piel, ofreciendo servicios de prevención, detección, diagnóstico y tratamiento multidisciplinario. Además, proporciona consultas médicas dermatológicas, dermatoscopia, biopsias de piel, histopatología, y tratamientos de diversas enfermedades dermatológicas. En los últimos años, ha expandido su oferta hacia la dermatología estética, adquiriendo tecnología de láser para satisfacer la creciente demanda.

Para enriquecer la oferta de servicios, SKINPRO ha establecido alianzas estratégicas con socios comerciales. Para los estudios histopatológicos, se ha aliado con laboratorios especializados, asegurando precisión y rapidez en los diagnósticos. Además, ha establecido colaboraciones con quirófanos asociados para el tratamiento quirúrgico del cáncer de piel y la Cirugía Mohs, lo que permite un abordaje integral y especializado en el tratamiento del cáncer de piel.

El personal médico altamente calificado y certificado en dermatología y dermatología oncológica constituye un pilar fundamental en la estructura operativa de

SKINPRO. Sin embargo, el clima político inestable del país, que limita las inversiones en infraestructura, se presenta como un desafío para el crecimiento y la mejora continua.

1.4 Oferta y Demanda de Servicios de SKINPRO

1.4.1 *Oferta de Servicios*

SKINPRO se ha establecido como un centro médico de alta especialización en dermatología desde su fundación en 2018. Sus servicios abarcan una amplia gama de atención dermatológica, siendo las siguientes las ofertas clave:

- **Prevención, detección, diagnóstico y tratamiento multidisciplinario del cáncer de piel:** SKINPRO ha centrado gran parte de su atención en la lucha contra el cáncer de piel, ofreciendo desde evaluaciones preventivas hasta tratamientos avanzados como la Cirugía Mohs.
- **Consulta médica dermatológica:** A través de consultas especializadas, se abordan diversas condiciones de la piel, proporcionando diagnósticos precisos y planes de tratamiento personalizados.
- **Dermatoscopia:** Un servicio esencial para la detección temprana de posibles patologías cutáneas.
- **Biopsia de piel:** Procedimiento clave para el diagnóstico preciso de condiciones dermatológicas severas.
- **Histopatología:** En colaboración con socios estratégicos, SKINPRO ofrece estudios histopatológicos que son cruciales para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades dermatológicas.
- **Tratamiento de principales enfermedades dermatológicas:** Ofreciendo soluciones para una variedad de enfermedades dermatológicas comunes y complejas.
- **Dermatología estética:** En los últimos años, SKINPRO ha ampliado su oferta a la dermatología estética, lo que ha sido recibido positivamente por su clientela.
- **Procedimientos láser:** Con la adquisición de equipos láser, ahora ofrecen una variedad de tratamientos dermatológicos y estéticos.

- **Cirugías en quirófanos asociados:** Gracias a alianzas estratégicas, realizan procedimientos quirúrgicos en quirófanos asociados para el tratamiento quirúrgico del cáncer de piel y otras condiciones dermatológicas.

La atención al público se realiza de lunes a viernes en horario de 14:30 a 19:30, y los sábados en horario extendido, permitiendo una flexibilidad considerable para los pacientes.

1.4.2 Demanda de Servicios

En el último año, SKINPRO ha atendido a 3,500 pacientes, evidenciando una demanda robusta de sus servicios especializados. La asociación con seguros médicos privados ha propiciado un incremento en la demanda, reflejando una creciente confianza en la calidad y especialización de los servicios de SKINPRO.

1.4.3 Análisis de Oferta y Demanda

El crecimiento en la demanda, impulsado por la reputación de calidad y la cobertura de seguros médicos, ha generado desafíos en la gestión eficaz de la oferta y la demanda, dada la infraestructura actual de SKINPRO. Los largos períodos de espera para citas, que pueden extenderse hasta 8 semanas, se han convertido en una fuente de insatisfacción entre los pacientes.

La situación política inestable del país plantea barreras para la inversión en infraestructura que podría ayudar a mitigar la saturación en la disponibilidad de citas y mejorar la capacidad operativa.

La creciente demanda de los servicios de SKINPRO refleja una reputación bien establecida en el ámbito dermatológico. Sin embargo, el desbalance entre la oferta y la demanda, exacerbado por limitaciones en la infraestructura y el clima político inestable, requiere una estrategia bien articulada que permita a SKINPRO continuar creciendo y satisfaciendo las expectativas de sus pacientes sin comprometer la calidad del servicio ofrecido.

1.4.4 Análisis geoespacial y geopolíticos

- **Ubicación:** SKINPRO se encuentra en el sector médico de la avenida Mariana de Jesús en Quito, una zona estratégica y accesible que cuenta con una alta concentración de centros médicos, hospitales, clínicas y consultorios especializados.

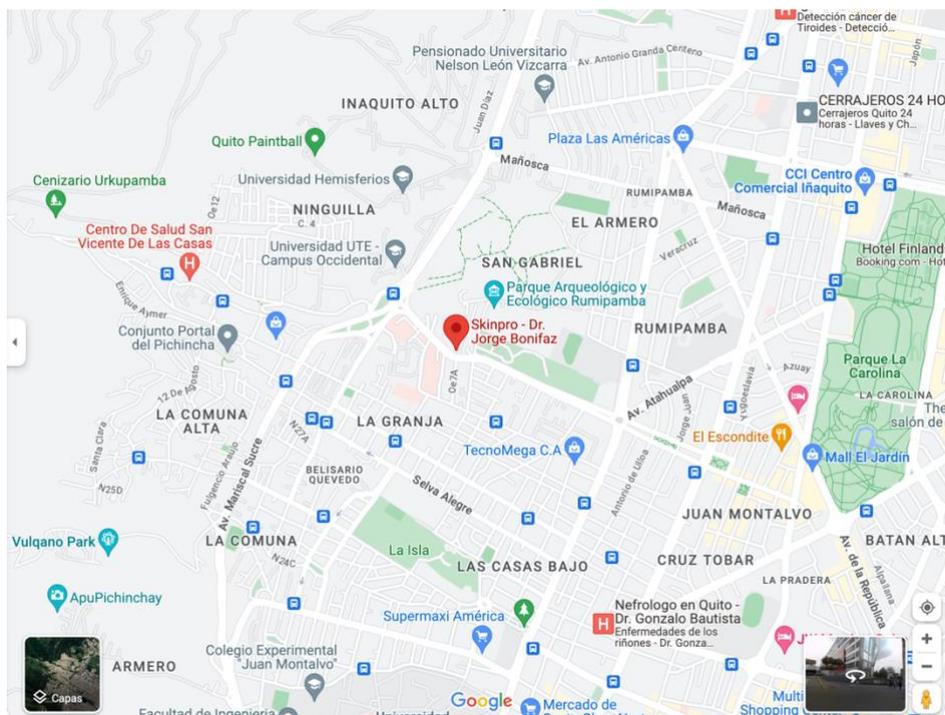


Figura 1: Ubicación Cenro Dermatológico SKINPRO
Fuente: Google Maps

- **Entorno:** El entorno geoespacial y geopolítico de SKINPRO está determinado por los siguientes factores:
 - Geografía: Quito es la capital de Ecuador y se ubica en la región andina del país, a una altitud promedio de 2850 metros sobre el nivel del mar. Quito tiene un clima templado con una temperatura media anual de 15°C y una precipitación media anual de 1000 mm. Quito tiene una superficie total de 372 km² y una densidad poblacional de 5600 hab/km².
 - Población: Según el último censo INEC del año 2023¹, Quito tiene una población total de 2 679 1722 habitantes, siendo la segunda ciudad más

poblada del país después de Guayaquil, con una tasa media anual de crecimiento poblacional del 1.5%. Utilizando la herramienta del marcador de radio², se estimó que la población a 20 km a la redonda de la avenida Mariana de Jesús en Quito es de aproximadamente **1.6 millones** de habitantes.

- Política: Quito es el centro político y administrativo de Ecuador, al ser la sede del gobierno nacional y de varias instituciones públicas. Quito también es el escenario de diversos movimientos sociales y políticos que expresan sus demandas y propuestas en el espacio público. Quito tiene un régimen municipal autónomo, con un alcalde elegido por voto popular cada cuatro años.
- Economía: Quito es el principal centro económico y financiero de Ecuador, al concentrar el 25% del producto interno bruto (PIB) nacional y el 50% del sistema bancario nacional. Quito tiene una economía diversificada, basada en sectores como el comercio, los servicios, la industria, la construcción, el turismo y la administración pública. Quito tiene un ingreso per cápita de 12 000 dólares y un índice de desarrollo humano de 0.80, siendo una de las ciudades más prósperas y desiguales del país.
- Salud: Quito cuenta con una amplia oferta de servicios de salud, tanto públicos como privados, que cubren las necesidades de la población en diferentes niveles de atención. Quito tiene una red de hospitales generales, especializados y docentes, así como de centros y subcentros de salud, que brindan atención primaria, secundaria y terciaria. Quito también tiene una gran cantidad de clínicas y consultorios privados que ofrecen servicios médicos especializados y estéticos.
- Mercado: El mercado geoespacial y geopolítico de SKINPRO está determinado por los siguientes factores:
 - Oferta: SKINPRO ofrece una variedad de servicios dermatológicos, tanto médicos como estéticos, que se adaptan a las necesidades y expectativas de cada paciente. SKINPRO se ha especializado en la prevención, detección, diagnóstico y tratamiento multidisciplinario del cáncer de piel,

tanto del tipo no melanoma como del tipo melanoma, que es el más agresivo y mortal. SKINPRO cuenta con un equipo humano altamente calificado y comprometido, conformado por dermatólogos, patólogos, cirujanos plásticos, enfermeras y asistentes administrativos. Asimismo, SKINPRO cuenta con una infraestructura moderna y equipada con tecnología de punta, que le permite ofrecer una atención integral y personalizada a sus pacientes.

- Demanda: SKINPRO atiende a una población variada y exigente, que proviene principalmente de los estratos socioeconómicos medio alto y alto. SKINPRO se esfuerza por satisfacer las necesidades y expectativas de sus pacientes, ofreciéndoles una atención oportuna y eficaz. Sin embargo, debido a la alta demanda de sus servicios dermatológicos, SKINPRO enfrenta el desafío de reducir los tiempos de espera para acceder a una cita médica, que actualmente son de más de ocho semanas. Este es uno de los principales factores que generan insatisfacción entre sus pacientes.
- Competencia: SKINPRO se encuentra en un mercado competitivo y dinámico, donde existen otros centros médicos dermatológicos que ofrecen servicios similares o complementarios a los suyos. Algunos ejemplos son: Dermacenter⁸, Dermatop⁹, Dermaclinic¹⁰, Dermamedic y Dermatología Integral. Estos centros médicos dermatológicos se diferencian por su ubicación, su infraestructura, su equipo humano, su cartera de servicios, su calidad y su precio.
- Oportunidades: SKINPRO tiene varias oportunidades para mejorar su situación geoespacial y geopolítica en el mercado dermatológico. Algunas de ellas son:
 - Ampliar su cobertura geográfica abriendo nuevas sucursales en otras zonas o ciudades del país.
 - Diversificar su oferta de servicios dermatológicos incorporando nuevas técnicas o tratamientos innovadores o demandados por los pacientes.

- Fortalecer su imagen corporativa y su reputación mediante estrategias de marketing digital, publicidad o responsabilidad social.
- **Desafíos:** SKINPRO también enfrenta varios desafíos para mantener su situación geoespacial y geopolítica en el mercado dermatológico. Algunos de ellos son:
 - Adaptarse a los cambios constantes en el entorno geográfico, político, económico y social que afectan la demanda y la oferta de servicios dermatológicos.
 - Competir con otros centros médicos dermatológicos que tienen mayor presencia, reconocimiento o recursos en el mercado.
 - Cumplir con las normas y regulaciones sanitarias, ambientales y tributarias que rigen la actividad dermatológica en el país.
 - Protegerse de los riesgos naturales, políticos o sanitarios que puedan afectar la operación o la seguridad del centro médico.

1.4.5 Oferta de Servicios de SKINPRO

SKINPRO se esfuerza por mantener un alto estándar de calidad en todos sus servicios, asegurando la satisfacción y el bienestar de sus pacientes. Su horario de atención es de lunes a viernes de 14:30 a 19:30, y los sábados en horario extendido, permitiendo una mayor flexibilidad para sus pacientes. La estructura del centro incluye dos consultorios médicos, una sala de procedimientos, una sala de láser y quirófanos con aliados estratégicos, lo que permite ofrecer una atención integral y especializada en el ámbito dermatológico.

- **Prevención, Diagnóstico y Tratamiento del Cáncer de Piel:**
 - **Prevención:** Realización de campañas de concienciación sobre el cáncer de piel, promoción de medidas preventivas y educación sobre autoexaminación de la piel.
 - **Diagnóstico:** Utilización de herramientas diagnósticas avanzadas como la dermatoscopia para identificar lesiones sospechosas y realizar un diagnóstico temprano.

- **Tratamiento Multidisciplinario:** Implementación de protocolos individualizados para el tratamiento del cáncer de piel, incluyendo la cirugía Mohs para la extirpación de tumores.
- **Consulta Médica Dermatológica:**
 - Evaluaciones integrales de la piel, diagnóstico y tratamiento de diversas enfermedades dermatológicas como acné, psoriasis, eccemas, entre otras.
- **Dermatología Estética:**
 - Procedimientos estéticos como botox, rellenos dérmicos, y tratamientos láser para rejuvenecimiento facial, eliminación de manchas y cicatrices.
- **Dermatoscopia:**
 - Examen no invasivo que permite la evaluación detallada de las lesiones cutáneas, facilitando un diagnóstico más preciso.
- **Biopsia de Piel e Histopatología:**
 - Procedimientos para la toma de muestras de piel y su análisis histológico para determinar la presencia de enfermedades dermatológicas.
- **Tratamientos Láser:**
 - Utilización de tecnología láser avanzada para tratamientos de rejuvenecimiento, eliminación de manchas, cicatrices y tatuajes.
- **Alianzas Estratégicas para Servicios Quirúrgicos:**
 - Acceso a quirófanos asociados para el tratamiento quirúrgico del cáncer de piel y Cirugía Mohs, mediante alianzas con otros centros médicos.
- **Servicios de Cirugía Dermatológica:**
 - Procedimientos quirúrgicos para el tratamiento de condiciones dermatológicas malignas y benignas.
- **Alianzas con Seguros Médicos Privados:**
 - Convenios con seguros médicos privados facilitan el acceso a los servicios de SKINPRO a un amplio sector de la población.

1.4.6 Población Atendida por SKINPRO

En el año 2023, el centro médico dermatológico SKINPRO extendió sus servicios a aproximadamente 3500 pacientes, reflejando una amplia variedad en términos de género, edad, y condiciones médicas. La distribución demográfica y las condiciones médicas atendidas brindan insights cruciales sobre la población servida, lo cual es esencial para la planificación estratégica y la mejora continua de los servicios ofrecidos.

Distribución por Género:

- La población atendida presenta una predominancia femenina, con un 60% de pacientes mujeres y un 40% de hombres. Esto puede reflejar una mayor conciencia o propensión de las mujeres hacia el cuidado dermatológico y los procedimientos estéticos.

Distribución por Edad:

- El grupo etario predominante se encuentra entre los 30 y 64 años con un 51.31%, lo cual puede estar correlacionado con una mayor incidencia de condiciones dermatológicas y la búsqueda de tratamientos estéticos en estas edades.
- Los adultos jóvenes (18 a 29 años) constituyen el 16.95%, lo cual podría reflejar preocupaciones dermatológicas típicas de esta etapa de vida como el acné o intereses en procedimientos estéticos tempranos.
- Los adultos mayores (mayores de 65 años) constituyen un 16.66%, posiblemente buscando tratamiento para condiciones relacionadas con la edad, incluyendo el cáncer de piel.
- El grupo restante incluye a individuos desde los 0 hasta los 17 años, mostrando que SKINPRO también ofrece servicios dermatológicos pediátricos.

Morbilidades Principales:

- La principal morbilidad tratada en SKINPRO es el cáncer de piel, reflejando la especialización y excelencia del centro en esta área.
- Otras condiciones prevalentes incluyen acné y melasma, condiciones dermatológicas comunes que requieren intervención médica especializada.

- Además, existe una demanda significativa por consultas médicas estéticas, incluyendo la aplicación de toxina botulínica y rellenos de ácido hialurónico.

Servicios Estéticos:

- La demanda de servicios estéticos resalta una tendencia creciente en la población atendida hacia la mejora de la apariencia y el rejuvenecimiento de la piel, siendo SKINPRO un proveedor preferido debido a su reputación y calidad en el servicio.

La población atendida por SKINPRO refleja una diversidad demográfica y de necesidades dermatológicas. La excelencia en el manejo del cáncer de piel, junto con un amplio rango de servicios dermatológicos y estéticos, posiciona a SKINPRO como un centro de referencia en la ciudad de Quito, capaz de atender una amplia gama de necesidades dermatológicas en diferentes grupos etarios y géneros. Este análisis demuestra el impacto significativo y la relevancia de SKINPRO en la comunidad, y proporciona una base sólida para futuras estrategias de expansión y mejora de servicios.

1.4.7 Análisis de la Demanda de Servicios Insatisfecha en SKINPRO

La demanda creciente de servicios dermatológicos especializados ha mostrado un incremento notable del 30% en el último año en SKINPRO, destacando la confianza y necesidad de la población por los servicios que este centro ofrece. A continuación, se analizan varios aspectos cruciales que contribuyen a la demanda de servicios insatisfecha en SKINPRO:

1.4.7.1 Horarios de Atención:

- Los horarios de atención de SKINPRO son principalmente en la tarde, desde las 14:30 hasta las 19:30 de lunes a viernes, y en horario extendido los sábados. Esto ha generado una barrera para aquellos pacientes que requieren o prefieren citas en horarios matutinos, y además, limita la capacidad del centro para atender a más pacientes diariamente.

1.4.7.2 Tiempo de Respuesta y Agendamiento:

- La alta demanda ha llevado a un tiempo de espera de hasta 8 semanas para obtener una cita. Este largo período de espera puede causar inconvenientes y estrés en los pacientes, especialmente en aquellos con condiciones urgentes o que requieren seguimiento continuo.

1.4.7.3 Capacidad de Infraestructura:

- Con solo dos consultorios médicos, una sala de procedimientos y una sala de láser, junto con quirófanos asociados para procedimientos quirúrgicos, la infraestructura actual de SKINPRO está alcanzando su límite. Se ha observado que la infraestructura física del centro está quedando corta ante la demanda creciente, señalando una necesidad inminente de expansión.

1.4.7.4 Gestión Administrativa:

- Los requerimientos administrativos de los pacientes no están siendo seguidos adecuadamente en algunos casos, lo que ha generado inconformidad. Esta situación podría empeorar si la demanda continúa creciendo sin una mejora correspondiente en los procesos administrativos.

1.4.7.5 Procedimientos Quirúrgicos:

- El aumento en la demanda también se refleja en los procedimientos quirúrgicos como la cirugía Mohs, que ha experimentado un incremento notable. La capacidad para satisfacer esta demanda quirúrgica es crucial para mantener la reputación de excelencia de SKINPRO.

1.4.7.6 Alianzas con Seguros Médicos Privados:

- Las alianzas formadas con seguros médicos privados han incrementado aún más la demanda de servicios. Sin embargo, esto también ha añadido una capa adicional de gestión y coordinación, lo que requiere una atención administrativa meticulosa.

1.4.7.7 Calidad y Humanismo en la Atención Médica:

- A pesar de los desafíos, la calidad y el humanismo en la atención médica proporcionada por SKINPRO ha sido un pilar fundamental que mantiene un flujo constante y creciente de pacientes. Esta calidad ha permitido que SKINPRO mantenga una respuesta sólida y adecuada a las expectativas de sus pacientes, asegurando una base de pacientes leales y satisfechos.

SKINPRO enfrenta un escenario de demanda creciente que requiere una respuesta estratégica y bien coordinada. La expansión de la infraestructura, la revisión de los horarios de atención, y la mejora en los procesos administrativos son aspectos cruciales que necesitan ser abordados para satisfacer la demanda insatisfecha y continuar proporcionando una atención médica de alta calidad. También se puede considerar la incorporación de tecnologías digitales para una gestión eficaz de citas y seguimiento administrativo. Estas medidas no solo ayudarán a satisfacer la demanda actual, sino que también posicionarán a SKINPRO de manera favorable para manejar un crecimiento continuo en el futuro.

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El Centro de Alta Especialidad Dermatológica SKINPRO , se encuentra en un momento crítico de su trayectoria. A pesar de ser una institución que ha ganado la confianza y el respeto de la comunidad, se enfrenta a retos significativos que comprometen su capacidad para satisfacer de manera óptima la creciente demanda de sus servicios.

El incremento del 30% en la demanda de servicios dermatológicos especializados en el último año evidencia el crecimiento y la necesidad de expansión de SKINPRO. Sin embargo, diversos factores internos y externos se han combinado para crear un escenario donde la demanda excede la oferta, llevando a una notable insatisfacción en algunos segmentos de la población atendida.

Entre las limitantes destacan los horarios de atención, enfocados en la tarde, que no se ajustan a las necesidades de muchos pacientes. A ello se suma un tiempo de respuesta y agendamiento que ha llegado a las 8 semanas, un período extenso que puede resultar

contraproducente, sobre todo para aquellos pacientes con urgencias o que necesitan tratamientos continuos.

Adicionalmente, la infraestructura de SKINPRO, aunque moderna y bien equipada, está llegando a su máxima capacidad. Con dos consultorios, una sala de procedimientos, y una sala de láser, junto con quirófanos asociados, la infraestructura actual está desbordada por la demanda.

La gestión administrativa también enfrenta desafíos, con algunos requerimientos de pacientes no siendo atendidos adecuadamente, lo que podría impactar la imagen y la reputación del centro. Asimismo, las alianzas con seguros médicos privados, aunque han ampliado la base de pacientes, han añadido una capa de gestión y coordinación que requiere ser optimizada.

A pesar de estos retos, el compromiso de SKINPRO con la calidad y el humanismo en la atención médica ha mantenido la confianza de su base de pacientes. No obstante, es evidente que, para continuar siendo líder en el sector, SKINPRO necesita abordar de manera proactiva y estratégica los desafíos actuales que enfrenta, garantizando así la satisfacción total de sus pacientes y asegurando su posición en el mercado.

1.6 ÁRBOL DE PROBLEMAS SKINPRO

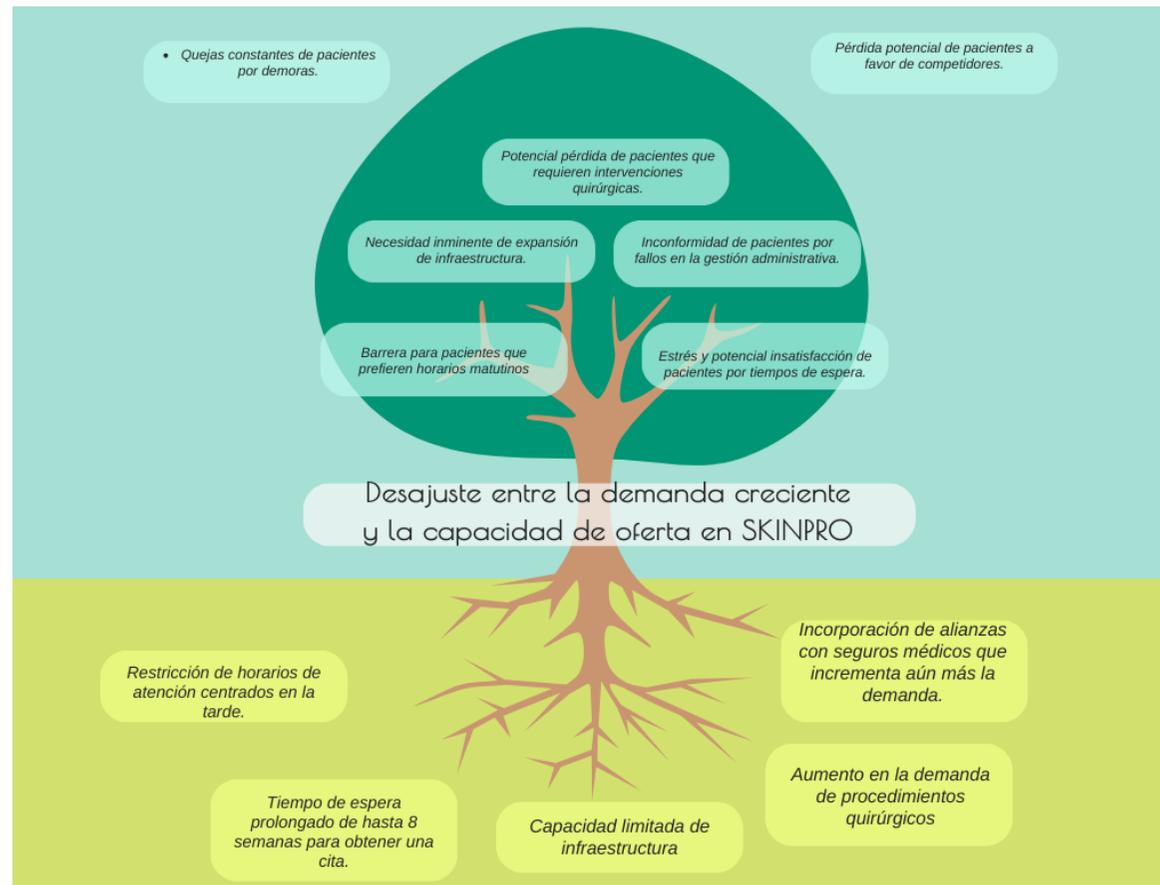


Figura 2: Árbol de problemas Centro Dermatológico SKINPRO

Fuente: Centro Dermatológico SKINPRO

Elaborado: Jorge Bonifaz A.

1.7 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El ámbito de la dermatología ha experimentado una evolución significativa en los últimos años, particularmente en términos de técnicas avanzadas y enfoques personalizados al paciente. En este contexto, SKINPRO emergió como un referente de excelencia en la prestación de servicios dermatológicos especializados. Sin embargo, su crecimiento y aceptación en el mercado han planteado desafíos operativos y administrativos significativos que requieren una atención inmediata.

En primer lugar, el incremento de la demanda de servicios en un 30% en el último año es un testimonio del reconocimiento y confianza que SKINPRO ha conseguido en la comunidad. Si bien esto es un indicativo positivo, también subraya la urgencia de adaptar y expandir la infraestructura y los procesos administrativos del centro para atender de manera eficiente esta demanda creciente.

Los horarios de atención restringidos, particularmente la ausencia de turnos matutinos, limitan el acceso de una porción significativa de la población que podría requerir servicios en horas de la mañana. Además, un tiempo de respuesta de hasta 8 semanas para obtener una cita no sólo puede disuadir a potenciales pacientes, sino que también podría resultar en pérdida de pacientes actuales que buscan una atención más inmediata.

La infraestructura física, en términos de número de consultorios y salas de procedimientos, ya está operando cerca de su máxima capacidad. Este límite operativo actual puede no sólo afectar la calidad del servicio, sino también la experiencia global del paciente.

Por otro lado, la gestión administrativa, esencial para mantener la fluidez operativa y la satisfacción del cliente, ha mostrado lagunas en la atención al cliente. Estos desafíos administrativos, junto con la creciente demanda de procedimientos quirúrgicos especializados como la cirugía MOHS, ponen de manifiesto la necesidad de una revisión y mejora de los procesos actuales.

La formación de alianzas estratégicas con seguros médicos privados, si bien es una excelente estrategia de crecimiento, también añade capas adicionales de gestión y coordinación que requieren atención.

Por lo tanto, considerando la reputación de SKINPRO y su papel crucial en la atención dermatológica especializada, es imperativo abordar estos desafíos de manera proactiva. Asegurar que SKINPRO no sólo mantenga, sino que también mejore su estándar de atención es esencial para su misión y visión a largo plazo. Esta justificación subraya la urgencia de realizar un análisis detallado y de formular soluciones adecuadas para garantizar que SKINPRO siga siendo un líder en el campo dermatológico de alta especialidad.

1.8 OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN

1.8.1 Objetivo General

1. Mejorar la capacidad operativa y administrativa de SKINPRO para satisfacer eficientemente la creciente demanda de servicios dermatológicos especializados, garantizando calidad y humanismo en la atención médica.

1.8.2 Objetivos Específicos

1. Implementar un sistema de agendamiento flexible que reduzca el tiempo de espera para obtener una cita, ofreciendo alternativas en horarios matutinos y aumentando la capacidad diaria de atención al paciente.
2. Expandir la infraestructura de SKINPRO, incorporando más consultorios médicos, salas de procedimientos y equipos de última generación para responder adecuadamente a la demanda actual y proyectada de servicios dermatológicos.
3. Optimizar los procesos administrativos mediante la implementación de herramientas tecnológicas y capacitación continua del personal, para garantizar un seguimiento adecuado de los requerimientos administrativos de los pacientes y fortalecer las alianzas con seguros médicos privados.
4. Incrementar el equipo médico de SKINPRO a través de la contratación de dermatólogos especializados, asegurando una formación continua y actualización en las técnicas y procedimientos dermatológicos más recientes.

1.9 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

1.9.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD "Plan de Gestión Gerencial para la Prestación de Servicios en SKINPRO" MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDADES DE GESTIÓN RESPONSABLE
Horarios de Atención Limitados	Preferencia histórica por horarios vespertinos y falta de personal para cubrir otros horarios.	Barrera para pacientes que requieren o prefieren citas en horarios matutinos. Capacidad de atención limitada.	Reorganizar horarios sin afectar la productividad y calidad del servicio.	Introducción de turnos matutinos y contratación de más personal médico.	Gerencia
Tiempo de Respuesta y Agendamiento Extensos	Alta demanda y capacidad limitada de atención.	Estrés e inconvenientes para pacientes, pérdida de pacientes potenciales.	Reducir tiempos de espera sin comprometer la calidad del servicio.	Implementación de un sistema de citas en línea más eficiente y contratación de personal adicional.	Administración
Capacidad de Infraestructura Insuficiente	Instalaciones iniciales no diseñadas para la creciente demanda.	Servicio limitado, retrasos y posible deterioro de la calidad.	Expandir sin grandes interrupciones en el servicio actual y sin poner en compromiso el recurso financiero	Expansión de las instalaciones actuales o adquisición de un espacio adicional.	Gerencia y Contabilidad
Ineficiencias en la Gestión Administrativa	Procesos administrativos obsoletos y falta de capacitación.	Inconformidad de pacientes y posibles errores administrativos.	Modernizar y estandarizar procesos administrativos.	Capacitación del personal y actualización de sistemas administrativos.	Administración
Incremento en la Demanda de Procedimientos Quirúrgicos	Mayor conocimiento de los servicios ofrecidos por SKINPRO y avances en tecnología médica	Insuficiencia en la atención y posibles retrasos en procedimientos.	Aumentar la capacidad sin sacrificar la calidad.	Contratación de especialistas adicionales y adquisición de equipos más avanzados.	Gerencia
Coordinación con Seguros Médicos Privados	Alianzas con seguros médicos sin una estrategia administrativa clara.	Aumento en la carga administrativa y posibles conflictos con proveedores de seguros.	Establecer procesos claros y efectivos para la coordinación.	Establecer un departamento o equipo dedicado exclusivamente a la coordinación con seguros médicos.	Administración y Talento humano

Tabla 1. Matriz de Evaluación y Selección de Alternativas SKNPRO.

Fuente: Centro Dermatológico de Alta Especialidad SKINPRO.

Elaboración: Jorge Bonifaz Araujo.

CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL SKINPRO

La gestión organizacional representa la columna vertebral de cualquier entidad, ya sea pública o privada, especialmente en el sector salud donde la eficiencia y eficacia no solo influyen en la rentabilidad, sino también en el bienestar y la vida de las personas. Ante este panorama, el diagnóstico preciso de la gestión organizacional de cualquier unidad de salud se convierte en una herramienta crucial para identificar áreas de mejora y garantizar la prestación de servicios de calidad. En este capítulo, nos sumergimos en un análisis exhaustivo de la gestión organizacional de SKINPRO, una de las principales clínicas dedicadas a la dermatología y procedimientos quirúrgicos relacionados.

Para llevar a cabo este diagnóstico, hemos aplicado la metodología de investigación cualitativa, utilizando el método de investigación observacional de tipo descriptivo. Esta metodología nos ha permitido profundizar en la comprensión de las dinámicas y estructuras internas de SKINPRO, dando prioridad a la descripción detallada de los hechos históricos y reales que han conformado su trayectoria en el campo de la salud. Mediante la observación directa y la recolección de información in situ en la unidad de salud, hemos podido acceder a una visión holística y detallada de los procesos, interacciones y desafíos que enfrenta SKINPRO en su día a día.

A través de las siguientes secciones, se observará la estructura que conforma la gestión de SKINPRO, desde su infraestructura, pasando por su coordinación administrativa, hasta llegar a la relación con sus pacientes y proveedores de seguros médicos. Al final de este análisis, se espera contar con una imagen clara de los puntos fuertes y las áreas de oportunidad que presenta SKINPRO, permitiendo así establecer recomendaciones y estrategias para su fortalecimiento y crecimiento sostenido en el futuro.

2.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 *GESTIÓN ADMINISTRATIVA*

Debilidades:

- Tiempos de respuesta y agendamiento extensos que pueden causar insatisfacción en los pacientes.
- Posibles fallos en seguir adecuadamente los requerimientos administrativos de los pacientes.
- Dificultades en la gestión y coordinación debido a las alianzas con seguros médicos privados.
- Falta de personal administrativo.

Amenazas:

- Aumento de la demanda de servicios podría agravar los problemas administrativos si no se abordan eficientemente.
- Posibles regulaciones o políticas que requieran adaptaciones administrativas.
- Competencia que pueda ofrecer procesos administrativos más ágiles y eficientes.

Fortalezas:

- Reconocimiento por la calidad y humanismo en la atención médica, lo que puede compensar algunos inconvenientes administrativos.
- Experiencia en la gestión de alianzas con seguros médicos privados.
- Capacidad para manejar una alta demanda, evidenciada por el crecimiento del 30% en el último año.

Oportunidades:

- Implementación de tecnologías digitales para una gestión más eficaz de citas y seguimiento administrativo.
- Ampliación o revisión de horarios de atención para distribuir mejor la demanda y optimizar la gestión administrativa.

- Capacitación y formación continua del personal administrativo para mejorar los procesos y la atención al paciente.

2.1.2 GESTIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA

Debilidades:

- Posible dependencia de alianzas con seguros médicos privados, lo que puede afectar la estabilidad financiera si alguno de estos contratos se rompe.
- Posible falta de diversificación en fuentes de ingresos.

Amenazas:

- Cambios en las regulaciones o políticas de salud que puedan impactar en los costos o tarifas.
- Incremento en los costos de operación, incluyendo alquileres, salarios, y compra de tecnologías.
- Competencia con otros centros dermatológicos que ofrezcan tarifas más competitivas o servicios adicionales.

Fortalezas:

- Alianzas con seguros médicos privados que aseguran un flujo constante de pacientes y, por lo tanto, de ingresos.
- Reputación y calidad de servicios que justifican tarifas competitivas.
- Reservas financieras o activos que puedan ser liquidados en caso de necesidad.

Oportunidades:

- Diversificación de servicios, introduciendo nuevos tratamientos o procedimientos que puedan atraer a una clientela más amplia.
- Formación de alianzas estratégicas con otros proveedores de salud, expandiendo la red y potencialmente compartiendo costos.
- Implementación de sistemas de gestión financiera más eficientes que permitan optimizar costos y mejorar el flujo de efectivo.

2.1.3 GESTIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA

Debilidades:

- Infraestructura actual limitada (dos consultorios médicos, una sala de procedimientos, una sala de láser) frente a la demanda creciente.
- Posible desactualización de algunos equipos y tecnologías, si no se han renovado con el tiempo.

Amenazas:

- Nuevas tecnologías disruptivas en dermatología que podrían hacer obsoletos los equipos y técnicas actuales.
- Competidores que inviertan en tecnología avanzada y atraigan a pacientes en busca de las últimas innovaciones.
- Regulaciones o normativas más estrictas sobre el uso y mantenimiento de equipos médicos.

Fortalezas:

- Procedimientos quirúrgicos especializados como la cirugía MOHS, lo que indica capacidad técnica avanzada.
- Experiencia y reconocimiento en el uso de tecnologías dermatológicas, evidenciado por el crecimiento de la demanda y la confianza de los pacientes.
- Alianzas con seguros médicos privados que podrían facilitar inversiones en tecnología gracias a acuerdos o convenios.

Oportunidades:

- Expansión de la infraestructura para incorporar más tecnologías y equipos avanzados.
- Capacitación y formación continua del personal técnico en las últimas tendencias y tecnologías dermatológicas.
- Establecimiento de alianzas o colaboraciones con proveedores de tecnología médica para acceder a innovaciones y ofertas.

2.1.4 GESTIÓN POLÍTICA Y SOCIAL

Debilidades:

- Inconformidades en la gestión administrativa pueden reflejarse negativamente en la percepción pública de SKINPRO.
- Limitación en los horarios de atención, lo que podría generar críticas sociales por no ser inclusivos o versátiles para la comunidad.

Amenazas:

- Cambios políticos o regulatorios que podrían afectar las operaciones del centro.
- Publicidad negativa en redes sociales o medios de comunicación que afecten la imagen de SKINPRO.
- Posibles desacuerdos o conflictos con seguros médicos privados, lo que podría impactar la imagen social y política.

Fortalezas:

- Alta calidad y humanismo en la atención médica, lo que refuerza una imagen positiva en la comunidad.
- Reconocimiento y confianza de la población por los servicios ofrecidos, evidenciado por el incremento de demanda.
- Alianzas formadas con seguros médicos privados, lo que indica una buena relación política y de colaboración con entidades importantes.

Oportunidades:

- Impulsar programas o campañas de concientización sobre cuidados dermatológicos, reforzando la imagen positiva y la responsabilidad social.
- Establecer alianzas o colaboraciones con organizaciones gubernamentales o ONGs para expandir servicios o realizar jornadas gratuitas.
- Implementar políticas internas que fomenten la inclusión, diversidad y equidad, reforzando el compromiso social de SKINPRO.

2.1.5 Análisis FODA General de SKINPRO:

Fortalezas:

1. **Reputación consolidada:** SKINPRO goza de una buena reputación en el ámbito médico, especialmente en el campo de la dermatología oncológica. Esto es crucial para mantener la confianza de los pacientes y atraer a nuevos clientes.
2. **Pionero en el mercado:** Al haber sido establecida antes que muchos otros centros médicos con características similares, SKINPRO tiene una ventaja competitiva en términos de experiencia y conocimiento del mercado.
3. **Profesionales Certificados:** La presencia de profesionales certificados en dermatología oncológica es una gran fortaleza, que no solo garantiza la calidad de los servicios, sino que también proporciona una ventaja competitiva frente a otros centros que carecen de tal certificación.
4. **Ampliación de Servicios:** La reciente expansión hacia la dermatología estética y la adquisición de tecnología avanzada (como equipos láser) muestra una capacidad de adaptación y respuesta a las demandas del mercado.

Debilidades:

1. **Gestión de Crecimiento:** La rapidez del crecimiento de SKINPRO ha presentado desafíos en términos de gestión, particularmente en la gestión de citas y la capacidad para atender la creciente demanda.
2. **Sistema de Gestión de Citas:** El sistema actual de gestión de citas parece ser insuficiente para manejar la triplicación de la demanda en el último año, lo que ha resultado en largos tiempos de espera que pueden afectar la satisfacción del cliente.

3. Preparación para el Crecimiento: La infraestructura y los procesos actuales pueden no estar completamente preparados para acomodar el rápido crecimiento, lo que puede afectar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.
4. Restricciones para Inversiones en Infraestructura: Dada la situación política inestable del país, la inversión en infraestructura se considera de alto riesgo, lo cual limita la capacidad de SKINPRO para expandirse o actualizar sus instalaciones, afectando potencialmente la calidad y la capacidad de servicio.

Oportunidades:

1. Tecnología de Gestión de Citas: Implementar tecnologías avanzadas para la gestión de citas puede ayudar a aliviar la presión sobre el sistema actual, mejorando la eficiencia y la satisfacción del paciente.
2. Alianzas Estratégicas: Formar alianzas con otros centros médicos o profesionales puede ayudar a manejar la sobrecarga de pacientes y referir casos a otras instituciones confiables.
3. Educación y Conciencia del Paciente: Aprovechar la reputación de SKINPRO para educar al público sobre la importancia de buscar profesionales certificados para el tratamiento dermatológico y oncológico.
4. Expansión Cautelosa: Planificar una expansión más estructurada y cautelosa puede ayudar a manejar mejor el crecimiento, garantizando al mismo tiempo la calidad y la eficiencia.
5. Innovación Tecnológica en Servicios Médicos: Ante la restricción para invertir en infraestructura física, SKINPRO podría explorar la implementación de tecnologías innovadoras en el ámbito médico que requieran menor inversión inicial pero que a la vez permitan mejorar la calidad y eficiencia del servicio.

Amenazas:

1. **Competencia Creciente:** La proliferación de centros médicos similares representa una amenaza para SKINPRO, especialmente si estos centros ofrecen servicios a precios más competitivos o tienen una gestión de citas más eficiente.
2. **Prácticas No Certificadas:** La presencia de profesionales sin certificación en dermatología oncológica en la región puede representar una amenaza para la salud pública y también para la reputación del campo, lo que indirectamente podría afectar a SKINPRO.
3. **Expectativas del Cliente:** Las altas expectativas de los clientes en términos de tiempos de espera y calidad del servicio pueden ser una amenaza si SKINPRO no puede ajustar sus operaciones para satisfacer estas expectativas.
4. **Cambios Regulatorios:** Cualquier cambio en las regulaciones médicas o de certificación podría presentar desafíos adicionales, especialmente si requieren una inversión significativa para la conformidad.
5. **Inestabilidad Política:** La situación política del país puede desencadenar una serie de desafíos económicos y regulatorios que pueden afectar negativamente el funcionamiento y la expansión de SKINPRO. También, la inestabilidad puede desincentivar a los inversores y proveedores, lo que podría limitar el acceso a capital o recursos necesarios para el crecimiento y la operación de SKINPRO.

2.1.6 ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada para identificar y evaluar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales y legales que pueden influir en un negocio o industria. Este análisis ayuda a las organizaciones a comprender el entorno macroambiental en el que operan y a identificar oportunidades y amenazas que podrían afectar su posición en el mercado.

A continuación, se detalla cada componente del análisis PESTEL:

- **Político:** Examina el impacto de las políticas gubernamentales, las relaciones internacionales y otros factores políticos en la organización.
- **Económico:** Analiza factores como el crecimiento económico, las tasas de interés, el tipo de cambio y la inflación y cómo pueden afectar las operaciones y la rentabilidad de una organización.
- **Sociocultural:** Considera la influencia de factores culturales y sociales, como la demografía, la cultura, el estilo de vida y la educación, en el negocio.
- **Tecnológico:** Examina el impacto de nuevas tecnologías, la investigación y el desarrollo, y otros avances tecnológicos en la industria.
- **Medioambiental:** Evalúa cómo factores ambientales, como el cambio climático, la sostenibilidad y las regulaciones medioambientales, pueden afectar el negocio.
- **Legal:** Considera las implicaciones de las leyes y regulaciones nacionales e internacionales en la organización.

Análisis PESTEL de SKINPRO

Político:

- Constantes cambios regulatorios que afecten las operaciones de centros dermatológicos.
- Dependencia de alianzas con seguros médicos privados, lo que podría ser influenciado por políticas de salud.
- Necesidad de cumplir con todas las normativas gubernamentales relacionadas con la atención médica y servicios de salud.

Económico:

- Posible dependencia económica de contratos con seguros médicos privados.
- La demanda de servicios dermatológicos podría verse afectada por el poder adquisitivo de los pacientes.
- Las tendencias económicas generales podrían impactar la capacidad de inversión en tecnología avanzada y formación del personal.

Sociocultural:

- Incremento en la conciencia sobre el cuidado de la piel y la importancia de la dermatología.
- Posible percepción pública negativa debido a inconformidades en la gestión administrativa.
- Necesidad de adaptarse a las expectativas y valores cambiantes de la sociedad en relación con la atención médica.

Tecnológico:

- Necesidad de mantenerse a la vanguardia con equipos y tecnología avanzada en el campo de la dermatología.
- Riesgo de quedarse atrás en comparación con competidores que invierten en tecnología de punta.
- Oportunidad de implementar sistemas administrativos más eficientes para mejorar la gestión de citas y la atención al paciente.

Medioambiental:

- Relevancia de la sostenibilidad y el impacto medioambiental en el consumo de materiales y desechos médicos.
- Posible necesidad de adaptar las prácticas para ser más eco-amigables y reducir la huella de carbono.

Legal:

- Obligación de cumplir con todas las leyes y regulaciones pertinentes al sector médico y de salud.
- Riesgos asociados con demandas médicas o responsabilidades derivadas de procedimientos dermatológicos.
- Necesidad de mantener licencias, certificaciones y permisos actualizados.

2.1.7 Herramienta CAME.

La herramienta CAME es un modelo de gestión que se utiliza en estrategia empresarial para desarrollar planes de acción basados en el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). El acrónimo CAME proviene de las palabras: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.

1. **Corregir:** Esta fase se enfoca en corregir o minimizar las debilidades de la organización.
2. **Afrontar:** En esta etapa, se busca enfrentar o superar las debilidades de la organización utilizando las oportunidades disponibles.
3. **Mantener:** El objetivo es mantener y fortalecer las fortalezas de la organización frente a las posibles amenazas del entorno.
4. **Explotar:** Esta fase se centra en utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades en el mercado.

Se realizó un análisis CAME de SKINPRO tomando en cuenta el análisis DAFO y PESTEL:

Confrontar (Fortalezas vs Amenazas)

- Reputación consolidada vs Competencia Creciente: Usar la reputación consolidada de SKINPRO para destacarse entre la creciente competencia y reforzar la confianza de los pacientes.
- Pionero en el mercado vs Prácticas No Certificadas: Utilizar la experiencia y conocimiento del mercado para educar al público sobre la importancia de acudir a profesionales certificados.

- Profesionales Certificados vs Cambios Regulatorios: Asegurarse de que todos los profesionales estén al día con cualquier nueva regulación y utilizar la certificación como un diferenciador en el mercado.
- Ampliación de Servicios vs Inestabilidad Política: Diversificar servicios y adaptarse a tecnologías que requieran menos inversión física para mitigar los riesgos asociados con la inestabilidad política.

Afrontar (Debilidades vs Oportunidades)

- Gestión de Crecimiento y Sistema de Gestión de Citas vs Tecnología de Gestión de Citas: Implementar nuevas tecnologías para mejorar la gestión de citas y manejar eficientemente la creciente demanda.
- Preparación para el Crecimiento vs Alianzas Estratégicas: Formar alianzas para manejar la sobrecarga y referir pacientes a otras instituciones confiables, ayudando a aliviar la presión de crecimiento.
- Restricciones para Inversiones en Infraestructura vs Innovación Tecnológica en Servicios Médicos: Explorar tecnologías médicas innovadoras que no requieran grandes inversiones en infraestructura pero que mejoren la calidad del servicio.

Mantener (Fortalezas vs Oportunidades)

- Reputación consolidada y Profesionales Certificados vs Educación y Conciencia del Paciente: Utilizar la reputación de SKINPRO para educar y crear conciencia sobre la importancia de la certificación en dermatología oncológica.
- Ampliación de Servicios vs Expansión Cautelosa: Planificar una expansión estructurada, asegurándose de que la ampliación de servicios no comprometa la calidad.

Explotar (Debilidades vs Amenazas)

- Gestión de Crecimiento vs Expectativas del Cliente: Evaluar y mejorar continuamente los procesos internos para asegurarse de que las expectativas de los clientes en términos de tiempos de espera y calidad del servicio se cumplan.

- Sistema de Gestión de Citas vs Competencia Creciente: Innovar y mejorar el sistema de gestión de citas para ofrecer una experiencia superior y diferenciarse de la competencia.

CAPITULO III

3 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

La gestión gerencial en el sector salud es un pilar que soporta la prestación de servicios de alta calidad y el cumplimiento de las expectativas de los pacientes. Este concepto, ampliamente explorado por autores como Kotter (1996), quien destaca la importancia del liderazgo y la dirección en la implementación de estrategias efectivas en organizaciones sanitarias, es especialmente relevante para el Centro Dermatológico SKINPRO. Inspirados por estas ideas, SKINPRO afronta el desafío de diseñar un plan de gestión que no solo responda a las necesidades operativas cotidianas, sino que también proyecte a la institución hacia la excelencia en el servicio al cliente.

En este capítulo, se desarrollará un plan de gestión gerencial que actuará como marco para la optimización de procesos, maximización de la eficiencia y refuerzo de la calidad de servicio que SKINPRO ofrece. Tal y como Porter (1985) sugiere, la capacidad de una organización para lograr y sostener una ventaja competitiva depende de su habilidad para gestionar y reconfigurar recursos internos y externos, lo que en el contexto de SKINPRO, se traduce en un servicio al cliente que se distinga claramente de la competencia.

Los indicadores de gestión, basados en los principios de Kaplan y Norton (1992) y su Balanced Scorecard, serán la piedra angular para la evaluación del éxito del plan implementado. Estos reflejarán el desempeño operativo y la satisfacción del cliente, proporcionando datos cuantitativos y cualitativos esenciales para la toma de decisiones estratégicas.

La gestión administrativa se centrará en la elaboración de un plan operativo anual, coordinando actividades y recursos para exceder las expectativas de atención al cliente. Esto resonará con la visión de Drucker (1954), quien afirma que la eficiencia de los procesos internos es fundamental para el rendimiento de cualquier organización.

En el aspecto técnico y tecnológico, la inclusión de herramientas digitales y software avanzado será fundamental para un manejo eficiente de la información clínica y la interacción con el paciente, reflejando la tendencia actual hacia la digitalización de la salud que autores como Topol (2019) consideran imprescindible en la medicina moderna.

La gestión financiera y económica se regirá por un presupuesto diseñado para mantener la viabilidad económica del centro, en línea con las teorías de presupuesto y contabilidad de Horngren et al. (2017), enfocando la inversión en recursos que mejoren directamente la calidad del servicio.

Por último, la gestión política y social abordará el fortalecimiento de la posición de SKINPRO en la comunidad, aplicando conceptos de la responsabilidad social empresarial descritos por Carroll (1991), para consolidar relaciones que beneficien tanto a la institución como a los pacientes.

Este capítulo detallará las estrategias, actividades y los indicadores de gestión propuestos, con el objetivo final de posicionar a SKINPRO como un referente de excelencia en el cuidado dermatológico y la satisfacción del cliente, siguiendo una línea coherente con la literatura contemporánea y las mejores prácticas en gestión gerencial.

3.1 Cultura Organizacional de SKINPRO

3.1.1 Misión

SKINPRO se dedica a proporcionar atención dermatológica especializada, enfocándose en la prevención, diagnóstico y tratamiento integral del cáncer de piel y enfermedades dermatológicas. La misión es ofrecer servicios que no solo atiendan a las condiciones médicas, sino que también promuevan el bienestar y la educación sobre el cuidado de la piel en la comunidad, asegurando accesibilidad, empatía y excelencia técnica.

3.1.2 Visión

La visión de SKINPRO es ser reconocido como el líder y referente en el cuidado dermatológico en Ecuador para el año 2025, destacando por su innovación tecnológica, calidad de servicio y contribución a la educación y conciencia social sobre la salud de la piel.

3.1.3 Valores

- Compromiso con la Excelencia: SKINPRO valora la prestación de un servicio de alta calidad, buscando la mejora continua y la actualización constante en prácticas dermatológicas.
- Integridad y Ética Profesional: Actuar con honestidad y transparencia, manteniendo la confidencialidad y el respeto por los pacientes.
- Innovación: Adoptar las últimas tecnologías y tratamientos para ofrecer los mejores cuidados dermatológicos disponibles.
- Humanismo: Tratar a cada paciente con compasión y consideración, reconociendo la dignidad de cada individuo.
- Responsabilidad Social: Contribuir activamente a la comunidad, promoviendo la salud y el bienestar más allá de las paredes del centro médico.

3.1.4 Objetivos Institucionales

- Crecimiento Sostenible: Expandir los servicios y capacidades de SKINPRO de manera responsable y sostenible.
- Educación Continua: Fomentar la actualización y capacitación constante del personal para garantizar servicios basados en la evidencia más actual.
- Satisfacción del Paciente: Asegurar que la experiencia del paciente sea positiva desde el primer contacto hasta el seguimiento post tratamiento.
- Liderazgo en Innovación: Mantenerse a la vanguardia en la adopción de técnicas avanzadas y en la investigación dermatológica.

3.1.5 Principios Éticos

SKINPRO se adhiere a los más altos estándares éticos, garantizando que cada decisión y acción médica esté guiada por los principios de beneficencia, no maleficencia,

autonomía y justicia. La institución se compromete a actuar con equidad, respetando la diversidad y los derechos de los pacientes.

3.1.6 Políticas

- **Política de Calidad:** SKINPRO se compromete a cumplir con los estándares de calidad nacionales e internacionales, realizando auditorías regulares y promoviendo un entorno de mejora continua.
- **Política de Atención al Cliente:** Se establecen protocolos claros para la atención al cliente, buscando minimizar los tiempos de espera y maximizar la eficiencia del servicio.
- **Política de Privacidad y Confidencialidad:** Se garantiza la privacidad y la confidencialidad de la información de los pacientes en todos los procesos.
- **Política de Inclusión y No Discriminación:** SKINPRO se compromete a ofrecer un ambiente inclusivo y libre de discriminación para pacientes y personal.

La cultura organizacional de SKINPRO está inspirada en un espíritu de dedicación y excelencia, con un enfoque en el liderazgo a través de la innovación y el compromiso con los valores éticos y la responsabilidad social.

3.2 PLAN GERENCIAL

3.2.1 Gestión Administrativa

- **Estrategia 1: Optimización Digital de la Gestión de Citas**
 - **Actividad Nr.1: Implementación de Sistema de Agendamiento Digital**
 - **Descripción:** Implementación sistema digital para la gestión de citas que permita a los pacientes agendar, modificar y cancelar sus citas en línea, reduciendo la carga sobre el personal administrativo y mejorando la experiencia del paciente.
 - **Indicador:** Porcentaje de reducción en el tiempo de respuesta para agendamiento de citas tras la implementación del sistema.

- **Escenario Actual:** Tiempos de respuesta de hasta 8 semanas para obtener una cita, con agendamiento manual que consume recursos y puede llevar a errores.
- **Medio de Verificación:** Reportes del sistema de agendamiento digital y encuestas de satisfacción del paciente que reflejen una mejora en la experiencia de agendamiento.
- **Meta:** Reducir el tiempo de respuesta para citas en un 50% en los primeros 6 meses de implementación.
- **Escenario Futuro:** Mejora significativa en la eficiencia del proceso de citas, aumento de la satisfacción del paciente y optimización del tiempo del personal administrativo.

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Implementación de sistema digital para la gestión de citas	Porcentaje de reducción en el tiempo de respuesta para agendamiento de citas	Reportes del sistema de agendamiento digital y encuestas de satisfacción del paciente	Reducir el tiempo de respuesta para citas en un 50% en los primeros 6 meses	Mejora en la eficiencia del proceso de citas y aumento de la satisfacción del paciente

Tabla 2. Actividad de Implementación de Sietema de Agendamiento Digital
Elaborado: Jorge Bonifaz A.

- **Estrategia 2: Fortalecimiento del Equipo Administrativo**
 - **Actividad Nr.1: Programa de Capacitación en Gestión Administrativa**
 - **Descripción:** Desarrollo de un programa integral de capacitación dirigido al personal administrativo, enfocado en la mejora de la gestión de citas, atención al cliente y optimización de los procesos administrativos.
 - **Indicador:** Número de personal administrativo capacitado y mejora en los indicadores de eficiencia administrativa.
 - **Escenario Actual:** Fallos en el seguimiento de los requerimientos administrativos de los pacientes y dificultades de gestión debido a la carga de trabajo.

- **Medio de Verificación:** Certificados de capacitación completada y reportes de desempeño administrativo antes y después de la capacitación.
- **Meta:** Capacitar al 100% del personal administrativo en el nuevo programa en un periodo de 1 año.
- **Escenario Futuro:** Personal administrativo más competente y eficiente, lo que se refleja en una mejora en la gestión de citas y una disminución en las quejas administrativas de los pacientes.

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Desarrollo de un programa de capacitación para mejorar la gestión de citas y la eficiencia administrativa	Número de personal administrativo capacitado y mejora en indicadores de eficiencia administrativa	Certificados de capacitación y reportes de desempeño administrativo	Capacitar al 100% del personal administrativo en un periodo de 1 año	Personal administrativo más competente y eficiente, y disminución en quejas administrativas de pacientes

Tabla Nro. 3 Actividad de Programa de Capacitación en Gestión Administrativa
Elaborado: Jorge Bonifaz A.

3.2.2 Gestión Financiera y Económica

- **Estrategia 1: Eficiencia en la Gestión de Costos**
 - **Actividad Nr 1:** Adquisición de Software de Gestión Financiera
 - **Descripción:** Esta estrategia implica la adquisición e implementación de un avanzado software de gestión financiera diseñado para optimizar la eficiencia operativa de SKINPRO. La finalidad es lograr una administración más efectiva de los gastos operativos, una planificación de sueldos más estratégica y la implementación de un sistema de comisiones por objetivos para el personal, que fomente la productividad y mejore la rentabilidad.

- **Indicador:** El éxito de esta estrategia se medirá por la reducción de los costos operativos y la eficiencia en la gestión de sueldos y comisiones, con el objetivo de incrementar la productividad del personal.
- **Escenario Actual:** SKINPRO afronta retos significativos relacionados con el aumento de los costos operativos y la gestión de sueldos. La falta de un sistema de incentivos basado en el desempeño limita la motivación del personal y puede conducir a una menor productividad y aumento de los costos laborales.
- **Medio de Verificación:** El cumplimiento de los objetivos se verificará a través de reportes financieros trimestrales que demuestren una reducción en los costos operativos y una mayor eficiencia en la gestión de sueldos, así como informes de desempeño del personal que reflejen el impacto de las comisiones por objetivos.
- **Meta:** La meta es lograr una reducción del 15% en costos operativos y un aumento del 10% en la productividad del personal en un año tras la implementación del software.
- **Escenario Futuro:** Con la implementación de esta estrategia, se espera que SKINPRO no solo disminuya los costos operativos y de personal, sino que también mejore la motivación y el compromiso del equipo gracias al sistema de recompensas por desempeño. Esto debería traducirse en una mayor calidad en el servicio al cliente, un incremento en la eficiencia general y una mejor posición competitiva en el mercado. El resultado final será una organización más ágil y resiliente, capaz de adaptarse a las exigencias del sector y de sus clientes con mayor eficacia.

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Implementar un software de gestión financiera para optimizar la gestión de costos operativos y de personal.	Reducción de costos operativos en un 15% y aumento de la productividad del personal en un 10%.	Reportes generados por el software de gestión financiera que reflejen la reducción de costos y la eficiencia en la gestión de sueldos y comisiones por objetivos.	Reducir en un 15% los costos operativos y aumentar en un 10% la productividad del personal en un año.	Una gestión financiera más eficiente con costos operativos reducidos, mejora en la estructura de sueldos y comisiones, y un incremento en la rentabilidad general de SKINPRO.

Tabla 4. Actividad Adquisición Software de Gestión Financiera
Elaborado: Jorge Bonifaz A.

3.2.3 *Gestión Técnica y Tecnológica*

- **Estrategia 1: Modernización Tecnológica**

- **Actividad Nr.1: Renovación de Equipos Médicos**
- **Descripción:** Actualización de la tecnología médica para incluir equipos más avanzados y eficientes.
- **Indicador:** Adquisición y puesta en funcionamiento de al menos dos equipos médicos de última generación en el próximo año.
- **Escenario Actual:** Equipos que pueden estar desactualizados y limitación de infraestructura actual.
- **Medio de Verificación:** Facturas de compra y registros de instalación de los nuevos equipos.
- **Meta:** 100% de los equipos nuevos adquiridos y en funcionamiento en 12 meses.
- **Escenario Futuro:** Mejora en la oferta de servicios con tecnologías de vanguardia y aumento en la satisfacción del paciente debido a tratamientos más efectivos y eficientes.

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Actualización de la tecnología médica para incluir equipos más avanzados y eficientes.	Adquisición y puesta en funcionamiento de al menos dos equipos médicos de última generación en el próximo año.	Facturas de compra y registros de instalación de los nuevos equipos.	100% de los equipos nuevos adquiridos y en funcionamiento en 12 meses.	Mejora en la oferta de servicios con tecnologías de vanguardia y aumento en la satisfacción del paciente debido a tratamientos más efectivos y eficientes.

Tabla 5. Renovación de Equipos Médicos
Elaborado: Jorge Bonifaz A.

- **Actividad Nr.2: Capacitación en Nuevas Tecnologías**
- **Descripción:** Programa de formación continua para el personal técnico en el manejo de las nuevas tecnologías dermatológicas.
- **Indicador:** Al menos un 80% del personal técnico capacitado en nuevas tecnologías en el transcurso de un año.
- **Escenario Actual:** Necesidad de actualización en conocimientos y habilidades técnicas.
- **Medio de Verificación:** Certificados de asistencia y aprobación de los cursos de formación.
- **Meta:** 80% de personal técnico capacitado.
- **Escenario Futuro:** Personal altamente capacitado y actualizado, lo que refleja un mejor servicio y atención al paciente.

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Programa de formación continua para el personal técnico en el manejo de las nuevas tecnologías dermatológicas.	Al menos un 80% del personal técnico capacitado en nuevas tecnologías en el transcurso de un año.	Certificados de asistencia y aprobación de los cursos de formación.	80% de personal técnico capacitado.	Personal altamente capacitado y actualizado, lo que refleja un mejor servicio y atención al paciente.

Tabla 6. Capacitación en Nuevas Tecnologías
Elaborado: Jorge Bonifaz A.

- **Estrategia 2: Expansión de Infraestructura Tecnológica**
 - **Actividad Nr.1: Implementación de Software de Gestión Clínica**
 - **Descripción:** Adopción de un sistema de software integrado para la gestión clínica que mejore la eficiencia operativa y el manejo de historias clínicas.
 - **Indicador:** Reducción del tiempo de procesamiento de historias clínicas en un 50%.
 - **Escenario Actual:** Dependencia de métodos manuales o sistemas desactualizados para la gestión de historias clínicas.
 - **Medio de Verificación:** Reportes del sistema de software que demuestren la reducción de tiempo.
 - **Meta:** Implementación completa y operativa en 6 meses.
 - **Escenario Futuro:** Mejora en la gestión de la información clínica, optimización de tiempos y aumento de la satisfacción tanto del personal como de los pacientes.

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Adopción de un sistema de software integrado para la gestión clínica que mejore la eficiencia operativa y el manejo de historias clínicas.	Reducción del tiempo de procesamiento de historias clínicas en un 50%.	Reportes del sistema de software que demuestren la reducción de tiempo.	Implementación completa y operativa en 6 meses.	Mejora en la gestión de la información clínica, optimización de tiempos y aumento de la satisfacción tanto del personal como de los pacientes.

Tabla 7. Implementación de Software de Gestión Clínica
Elaborado: Jorge Bonifaz A.

3.2.4 *Gestión Política y Social*

- **Estrategia a ejecutar: Campaña de Concientización Dermatológica**
 - **Actividad Nr.1: Desarrollo y lanzamiento de la campaña "Piel Sana, Vida Plena"**
 - **Descripción:** Esta actividad implica la creación y difusión de una campaña educativa centrada en la importancia de la prevención y el cuidado de la piel, dirigida a la comunidad general. La campaña incluirá seminarios en línea, folletos informativos, y actividades interactivas en redes sociales para maximizar el alcance y engagement.
 - **Indicador:** El éxito de la estrategia se medirá por el número de participantes en los seminarios, el engagement en redes sociales (likes, shares, comentarios), y la distribución de material educativo.
 - **Escenario Actual:** Actualmente, existe una falta de conciencia en la comunidad sobre los cuidados preventivos de la piel y los servicios dermatológicos que SKINPRO ofrece.
 - **Medio de Verificación:** Se utilizarán informes de analíticas de redes sociales para medir el engagement y la participación en las actividades digitales, así como registros de asistencia y feedback de los eventos presenciales y en línea.

- **Meta:** El objetivo es incrementar en un 25% la participación ciudadana en los eventos de la campaña y mejorar el engagement en redes sociales en comparación con las métricas actuales en un plazo de un año.
- **Escenario Futuro:** Se espera que, como resultado de la campaña, la comunidad tenga un conocimiento más amplio sobre la prevención y el cuidado de la piel, y que SKINPRO sea reconocido como un líder en educación y responsabilidad social en dermatología, contribuyendo a un estilo de vida más saludable en la población.

Descripción	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Escenario Futuro
Desarrollo y lanzamiento de una campaña educativa sobre la prevención y cuidado de la piel.	Alcance de la campaña medido por la cantidad de participantes y el engagement en redes sociales.	Informes de analíticas de redes sociales, registros de eventos y actividades realizadas.	Incrementar en un 25% la participación ciudadana en los eventos de la campaña en un año.	Mayor conciencia en la comunidad sobre el cuidado de la piel, posicionando a SKINPRO como un referente en responsabilidad social y atención dermatológica.

Tabla 8. Campaña de Concientización Dermatológica
Elaborado: Jorge Bonifaz A

CAPÍTULO IV

4 EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

La evaluación en la organización es un elemento crítico que permite medir la efectividad y eficiencia de las estrategias y operaciones. En el contexto de SKINPRO, la evaluación del Plan de Gestión no solo es fundamental para garantizar que los servicios ofrecidos cumplan con los estándares de calidad y las expectativas de los pacientes, sino también para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento continuo del centro.

Desde una perspectiva gerencial, la evaluación en organizaciones como SKINPRO debe ser un proceso continuo y sistemático que guíe la toma de decisiones estratégicas y opere como un barómetro del progreso hacia los objetivos establecidos. Según Kaplan y Norton (1992), pioneros en la implementación del Balanced Scorecard, la evaluación permite "traducir la visión y estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores de rendimiento". Este concepto es especialmente relevante para SKINPRO, donde la visión de excelencia en la atención dermatológica debe reflejarse en una operación tangible y medible.

El proceso de evaluación en SKINPRO debe incluir tanto indicadores cuantitativos, como el número de pacientes atendidos o el tiempo de espera para una cita, como cualitativos, como la satisfacción del paciente o la calidad percibida del servicio. Debe incorporar la retroalimentación de todas las partes interesadas, incluyendo pacientes, personal médico y administrativo, y socios de seguros médicos privados.

La evaluación no es solo una herramienta de medición, sino también un mecanismo de aprendizaje organizacional. Argote y Miron-Spektor (2011) enfatizan que "las organizaciones no solo aprenden a través de la experiencia, sino también a través de la reflexión y análisis de esa experiencia". En SKINPRO, esto podría significar revisar regularmente los procedimientos quirúrgicos, las tecnologías utilizadas, y las políticas de gestión para identificar áreas de mejora y oportunidades de innovación.

La evaluación del Plan de Gestión en SKINPRO es un proceso integral que apoya la adaptación y mejora continua. La implementación de un sistema de evaluación robusto, inspirado en las teorías de Kaplan y Norton y Argote y Miron-Spektor, puede proporcionar a SKINPRO una ventaja competitiva sostenible y un servicio al cliente de la más alta calidad.

4.1 Monitoreo del Plan de Gestión

Área de Gestión	Actividad	Descripción	Medio Control de	Frecuencia de Monitoreo	Meta	Responsable
Administrativa	Implementación de Sistema de Agendamiento Digital	Implementación sistema digital para la gestión de citas	Reportes del sistema y encuestas de satisfacción	Trimestral	Reducir tiempo de respuesta en un 50%	Jefe de Administración
Administrativa	Programa de Capacitación en Gestión Administrativa	Capacitación dirigida al personal administrativo	Certificados de capacitación y reportes de desempeño	Mensual	Capacitar al 100% del personal	Talento Humano
Financiera Económica	y Adquisición de Software de Gestión Financiera	Optimizar la eficiencia operativa y gestión de costos	Reportes financieros y informes de desempeño	Anual	Reducción del 15% en costos	Director Financiero
Técnica Tecnológica	y Renovación de Equipos Médicos	Actualización de la tecnología médica	Facturas de compra y registros de instalación	Trimestral	100% de equipos nuevos en funcionamiento	Jefe de Administración
Técnica Tecnológica	y Capacitación en Nuevas Tecnologías	Formación continua en manejo de nuevas tecnologías	Certificados de asistencia y aprobación de cursos	Mensual	80% de personal técnico capacitado	Gerente / Jefe de Administración
Política y Social	Campaña "Piel Sana, Vida Plena"	Campaña educativa sobre prevención y cuidado de la piel	Informes de analíticas de redes sociales	Semanal	Incremento del 25% en participación	Encargada redes sociales

Tabla 9. Monitoreo Plan de Gestión
Elaborado: Jorge Bonifaz A.

4.2 Evaluación del Plan

La evaluación de un plan de gestión no es solo un ejercicio de control, sino un proceso de aprendizaje continuo que permite a las organizaciones ajustar sus estrategias y operaciones en busca de la excelencia. Desde una perspectiva gerencial, la evaluación es fundamental porque actúa como un barómetro de la efectividad y eficiencia con la que se ejecutan las actividades planificadas. Peter Drucker, un prominente pensador en la administración moderna, afirmó que "Lo que se mide se gestiona". Esta idea subraya la importancia de la evaluación como herramienta para comprender el desempeño y la dirección de una empresa.

La responsabilidad en la evaluación es crucial; no solo se mide el progreso hacia los objetivos establecidos, sino que también se asume la responsabilidad por los resultados obtenidos. Es un compromiso con la transparencia y la mejora continua. La evaluación proporciona datos críticos que permiten a los gestores tomar decisiones informadas y justificar sus acciones ante las partes interesadas.

En SKINPRO, la evaluación del plan se realizará tanto a mitad como al final del periodo establecido. Se emplearán indicadores cualitativos y cuantitativos para obtener una perspectiva holística del progreso del proyecto. Estos indicadores se derivarán tanto indirectamente de las diversas fuentes de verificación, como directamente de los beneficiarios del proyecto, garantizando una evaluación robusta y participativa.

Para proporcionar claridad y facilitar la toma de decisiones, se utilizará el siguiente sistema de semaforización:

- Verde (Meta cumplida más del 75%): Indica que los objetivos se han alcanzado satisfactoriamente y que las estrategias están funcionando según lo planeado.
- Amarillo (Meta parcialmente cumplida 51-75%): Significa que se han hecho progresos significativos hacia los objetivos, pero aún hay áreas que requieren atención y posiblemente ajustes en las tácticas o esfuerzos adicionales.

- **Rojo (Meta incumplida 50% o menos):** Esta señal alerta sobre la necesidad de revisión urgente y cambios potencialmente radicales en las estrategias o ejecución de las actividades.

Este enfoque de semaforización no solo simplifica la interpretación de los datos de evaluación, sino que también establece un umbral claro para la acción correctiva y la rendición de cuentas, asegurando que SKINPRO se mantenga en curso para cumplir con sus compromisos y mejorar la vida de sus pacientes y la comunidad a la que sirve.

4.3 Limitaciones

La gestión de cualquier proyecto conlleva una serie de limitaciones que pueden afectar su ejecución y resultados. Para SKINPRO, es vital identificar estas restricciones con antelación para mitigar su impacto y prevenir consecuencias negativas. Algunas limitaciones pueden ser:

1. **Recursos Financieros Limitados:** El presupuesto es una limitación común que puede restringir la capacidad de SKINPRO para adquirir tecnología avanzada, ampliar infraestructura o contratar personal adicional.
2. **Cambios en la Legislación:** Las regulaciones de salud y políticas gubernamentales pueden cambiar sin previo aviso, lo que podría obligar a SKINPRO a realizar ajustes imprevistos en su operación y gestión.
3. **Capacidad de Infraestructura:** La infraestructura actual de SKINPRO puede no ser suficiente para soportar una expansión rápida o el incremento de la demanda de servicios, lo que podría conducir a la saturación de recursos y deterioro en la calidad del servicio.
4. **Disponibilidad de Personal Cualificado:** La escasez de profesionales especializados puede limitar la capacidad de SKINPRO para expandirse o mejorar sus servicios, especialmente en áreas técnicas y tecnológicas.
5. **Retos en la Gestión del Cambio:** La resistencia al cambio por parte del personal o de los pacientes podría afectar la implementación y aceptación de nuevas políticas o sistemas.
6. **Percepciones Públicas y Publicidad Negativa:** La reputación en línea y la percepción pública son cruciales para SKINPRO. La publicidad negativa o las

críticas en redes sociales pueden tener un impacto considerable en la elección del paciente.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

1. **Planificación Estratégica Será Determinante:** SKINPRO deberá continuar enfocándose en la planificación estratégica para anticipar y responder proactivamente a las tendencias y cambios del mercado en el ámbito de la dermatología.
2. **Adaptación Tecnológica Será Clave:** Se espera que la clínica mantenga su liderazgo en la incorporación de nuevas tecnologías, lo que será esencial para ofrecer tratamientos innovadores y mejorar la eficiencia operativa.
3. **Desarrollo del Personal Será Crítico:** La formación y el desarrollo continuo de los empleados se proyectan como pilares esenciales para potenciar la calidad del servicio y aumentar la satisfacción del cliente.
4. **Gestión Financiera Deberá Ser Prioritaria:** Será imperativo mantener un enfoque riguroso en la gestión financiera para asegurar la estabilidad económica y favorecer el crecimiento sostenible de la clínica.
5. **Impacto Social Fortalecerá la Imagen de la Clínica:** Las iniciativas de responsabilidad social y las campañas de concientización seguirán reforzando el compromiso de SKINPRO con la comunidad y mejorando su imagen pública.
6. **Gestión del Cambio Será Continua:** La habilidad de adaptarse a los cambios, tanto internos como externos, se anticipa como un factor crítico para el éxito continuado de la gestión gerencial.
7. **Evaluación y Monitoreo Serán Esenciales:** La evaluación y el monitoreo constantes del desempeño serán vitales para asegurar que SKINPRO se mantenga alineada con sus objetivos estratégicos y opere con eficacia.
8. **Compromiso con la Excelencia Será Sostenido:** Se espera que el compromiso inquebrantable con la excelencia en todos los aspectos del servicio se mantenga, asegurando la fidelidad y confianza de los pacientes en el futuro.
9. **Optimización de la Gestión de Citas Será Fundamental:** Se anticipa que la implementación de sistemas digitales avanzados para la gestión de citas reducirá

significativamente los tiempos de espera, lo que resultará en una mejora notable en la experiencia del paciente y optimizará el flujo de trabajo del personal.

10. **Reducción de Tiempos de Espera Será un Indicador Clave de Éxito:** La capacidad de SKINPRO para disminuir los tiempos de espera será un indicador crítico de la eficacia de sus procesos internos y de la satisfacción del paciente, y se espera que sea una prioridad en el futuro cercano.

5.2 Recomendaciones

1. **Implementar Sistemas de Retroalimentación Activa:** Recomendar la creación de canales de comunicación efectivos que permitan a los pacientes compartir sus experiencias y sugerencias de manera continua, garantizando así una evolución constante de los servicios según las necesidades y expectativas del cliente.
2. **Diversificar Estrategias de Marketing:** Se sugiere el uso de estrategias de marketing multicanal, incluyendo plataformas digitales y tradicionales, para aumentar la visibilidad de SKINPRO y educar al público sobre la importancia del cuidado dermatológico.
3. **Evaluación del Desempeño Basada en KPIs:** Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos para cada departamento con el fin de medir la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de manera objetiva y cuantificable.
4. **Desarrollo de Planes de Carrera para el Personal:** Fomentar la retención de talento a través de planes de carrera y desarrollo profesional que motiven al personal, alineando sus objetivos personales con los de la organización.
5. **Optimización de la Experiencia del Paciente:** Priorizar la experiencia del paciente mediante la personalización del servicio, asegurando que cada interacción con SKINPRO contribuya positivamente a su percepción general de la clínica.
6. **Ampliación de la Capacidad Operativa:** Buscar activamente oportunidades para expandir la capacidad operativa, ya sea a través de la construcción de nuevas instalaciones o la optimización de los espacios existentes.

7. **Fortalecer la Gestión de Riesgos:** Desarrollar una sólida estrategia de gestión de riesgos que identifique, evalúe y mitigue potenciales problemas financieros, operativos y de reputación.
8. **Revisión y Actualización de Políticas Internas:** Revisar periódicamente las políticas internas para asegurar que se mantengan al día con las mejores prácticas del sector y las expectativas de los pacientes.
9. **Incrementar la Inversión en R&D:** Incrementar la inversión en investigación y desarrollo para estar a la vanguardia de las innovaciones dermatológicas, manteniendo a SKINPRO como un referente en la industria.
10. **Potenciar la Responsabilidad Corporativa:** Aumentar las iniciativas de responsabilidad corporativa que reflejen el compromiso de SKINPRO con la salud pública y el bienestar de la comunidad.

En relación con la gestión de citas con tiempos de espera prolongados:

Ampliación del Personal de Apoyo: Contratar y capacitar a más personal dedicado exclusivamente a la gestión de citas para reducir los tiempos de espera y mejorar la eficiencia.

Horarios Flexibles: Introducir turnos de trabajo flexibles y ampliar los horarios de atención para distribuir la demanda a lo largo del día y reducir los cuellos de botella en las horas pico.

6 BIBLIOGRAFÍA

BILIOGRAFIA

(S/f-a). Paho.org. Recuperado el 8 de octubre de 2023, de https://www3.paho.org/hq/dmdocuments/2010/MET_GEST_PSS_INTRO_GENERL_2010SPA.pdf

(S/f-b). Redalyc.org. Recuperado el 8 de octubre de 2023, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541315005>

(S/f-c). Plataformaong.org. Recuperado el 8 de octubre de 2023, de <https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/6.pdf>

Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., Finn, N. K., & Beidas, R. (2017). The Humble Leader: Association of Discrepancies in Leader and Follower Ratings of Implementation Leadership with Organizational Climate in Mental Health. Retrieved from: 1.

Ablett, J. R. and Jones, R. S. P. (2007), Resilience and well-being in palliative care staff: a qualitative study of hospice nurses' experience of work. *Psycho-Oncology*, 16: 733–740. doi:10.1002/pon.1130

Al-Ahmadi, H. (2009). Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(1), 40-54.

Beltrán González, B. M., Vega Díaz, T., Sarduy Pérez, G., & Santandreu Uriarte, E. M. (2018). *Gestión por procesos en los servicios de salud y el trabajo en equipo*:

consideraciones metodológicas. *Edumecentro*, 10(1), 236–242.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742018000100017

Bustillos, V., & Raquel, A. (2022). *Plan de gestión gerencial para que la prestación del servicio de salud en el Centro de Especialidades Otavalo cuente con pertinencia cultural*. Quito: Universidad de las Américas, 2022.

Cárdenas, J., & Gómez, L. (2017). Plan de gestión gerencial para la prestación de servicios de salud en la IPS Centro Médico San José. Universidad Libre. Tesis de grado.

Carnota Lauzán, O. (2013). Hacia una conceptualización de la gerencia en salud a partir de las particularidades. *Revista cubana de salud pública*, 39(3), 501–523.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000300008

Casalino-Carpio, G. E. (s/f). *The service quality in an Internal Medicine outpatient clinic of a public general hospital in Lima using Servqual score*. Net.pe. Recuperado el 8 de octubre de 2023, de http://medicinainterna.net.pe/revista/revista_21_4_2008/04.pdf

Darr, K., & Khanna, R. (2019). *Managing health services organizations and systems* (7th ed.). Baltimore: Health Professions Press.

Davenport, T.H., & Glaser, J. (2002). Just-in-time delivery comes to knowledge management. *Harvard Business Review*, 80(7), 107-111.

de Colombia, M. de S. y. P. S. (s/f). *Gestión de la salud pública*. Gov.co. Recuperado el 8 de octubre de 2023, de <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/Paginas/gestion-de-la-salud-publica.aspx>

de la Salud, E. de E. en C. (2018, agosto 14). Gerencia en salud: definición, funciones y habilidades requeridas. *VIU Colombia*. <https://www.universidadviu.com/co/actualidad/nuestros-expertos/gerencia-en-salud-definicion-funciones-y-habilidades-requeridas>

Moraga, E. T., & Torres, J. L. (2008). *Propuesta de una escala para medir la calidad del servicio de los centros de atención secundaria de salud*. Scielo.br. <https://www.scielo.br/j/rap/a/8hyF3685bGpc7yYFbGKQdkK/?format=pdf&lang=es>

Moreno Treviño, J. O., Luna Domínguez, E. M., & Zurita Garza, D. R. (2021). Evaluación de calidad en los servicios de salud: un análisis desde la percepción del usuario. *Horizonte sanitario*, 20(3), 329–342. <https://doi.org/10.19136/hs.a20n3.4183>

Moreno, J. G., Tirado-Gómez, L. L., Rojas-Russell, M. E., Santiago, R. A. E., Lizzete Pacheco-Domínguez, R., Malaquías López-Cervantes, Y., & Cervantes, M. L. (s/f). *Algunas observaciones acerca de la atención médica de alta especialidad en México*. Org.mx. Recuperado el 9 de octubre de 2023, de http://anmm.org.mx/GMM/2013/n2/GMM_149_2013_2_175-182.pdf

News Atlantis. (s/f). *Gerencia en la salud: Retos y características*. Atlantisuniversity.edu. Recuperado el 8 de octubre de 2023, de <https://landing.atlantisuniversity.edu/gerencia-en-la-salud-retos-y-caracteristicas/>

ORCID. (s/f). Orcid.org. Recuperado el 8 de octubre de 2023, de <https://orcid.org/0000-0002-5245-3357>

Servicios sanitarios de calidad. (s/f). Who.int. Recuperado el 8 de octubre de 2023, de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services>

Vive. (2021, mayo 17). La calidad en salud y la satisfacción del paciente. UNIR. <https://www.unir.net/salud/revista/calidad-en-salud/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (s/f). The balanced scorecard – measures that drive performance. Edu.et.

Argote, Linda & Miron-Spektor, Ella. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*. 22. 10.2307/41303106.

ANEXOS

PRESUPUESTO

ÁREA DE GESTIÓN	ACTIVIDAD	DETALLE	TOTAL
Gestión Administrativa	Fortalecimiento del Equipo Administrativo	Desarrollo de la IE en el personal del área médica.	\$1.200
Gestión Financiera y Económica	Eficiencia en la Gestión de Costos	Adquisición e implementación de software de gestión financiera.	\$3.000,00
Gestión Técnica y Tecnológica	Modernización Tecnológica	Renovación de equipos médicos y capacitación técnica.	\$60.000,00
Gestión Política y Social	Campaña de Concientización Dermatológica	Desarrollo y lanzamiento de campañas educativas.	\$2.000,00
		GRAN TOTAL	\$66.200

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA ACTIVIDADES													
ÁREA DE GESTIÓN	ACTIVIDAD	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Gestión Administrativa	Implementación de Sistema de Agendamiento Digital	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestión Administrativa	Programa de Capacitación en Gestión Administrativa				x	x	x					x	x
Gestión Financiera y Económica	Adquisición de Software de Gestión Financiera	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestión Técnica y Tecnológica	Renovación de Equipos Médicos					x	x	x					
Gestión Técnica y Tecnológica	Capacitación en Nuevas Tecnologías							x	x	x			
Gestión Política y Social	Campaña de Concientización Dermatológica "Piel Sana, Vida Plena"			x	x	x							

FOTOGRAFÍAS CENTRO DERMATOLÓGICO SKINPRO

