



**FACULTAD DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA EL POSICIONAMIENTO DEL
CENTRO MÉDICO VITAMSALUD EN VILLA BONITA, EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

**DOCENTE:
MBA. Galo Wenseslao Chávez Chimbo**

**AUTOR:
Edison Antonio Rivera Moreira**

2023

RESUMEN

El Centro Médico Vitamsalud se encuentra ubicado en el sector de Villa Bonita, al norte de la ciudad de Guayaquil; pertenece a la Red Privada Complementaria de salud y categorizado como una institución del primer nivel de atención; brinda asistencia médica, odontológica, laboratorio clínico, farmacia y enfermería desde hace 5 años que a pesar del tiempo en el mercado no se ha podido consolidar en la localidad viéndose afectada la parte económica de la institución debido al déficit de la demanda de pacientes en el último año, razón por la cual nace la necesidad de realizar este proyecto con el objetivo de implementar un plan estratégico gerencial que permita a la organización posicionarse en el mercado y aumentar la demanda de pacientes. Para la investigación del proyecto se empleó una metodología observacional, cualitativa y cuantitativa; la recolección de los datos se obtuvieron mediante entrevistas y encuestas a los profesionales de salud que han laborado desde que empezó la institución. Entre los resultados obtenidos la institución carece de un gerente general que planifique, organice, ejecute y controle las estrategias necesarias que permitan proyectar a la organización al futuro; de tal forma que se puedan contrarrestar las amenazas, mejorar las debilidades, aprovechar las oportunidades y potenciar nuestras fortalezas. Se recomienda a los profesionales de salud que representan a la organización emplear las estrategias que en esta obra se formulan para poder posicionar a la institución en la localidad.

Palabras claves: *demanda, organización, implementar, estrategia, gerente, amenazas, debilidades, fortaleza y oportunidades.*

ABSTRACT

Vitamsalud Medical Center is located in the Villa Bonita sector, north of the city of Guayaquil; it belongs to the Complementary Private Health Network and is categorized as an institution of the first level of care; It has been providing medical and dental care, clinical laboratory, pharmacy and nursing for 5 years and despite the time in the market it has not been able to consolidate in the locality, affecting the economic part of the institution due to the deficit in the demand of patients in the last year, which is why the need for this project was born with the objective of implementing a strategic management plan that allows the organization to position itself in the market and increase the demand of patients. For the project research, an observational, qualitative and quantitative methodology was used; data collection was obtained through interviews and surveys to health professionals who have worked since the institution began. Among the results obtained, the institution lacks a general manager who plans, organizes, executes and controls the necessary strategies to project the organization into the future, in order to counteract threats, improve weaknesses, take advantage of opportunities and enhance our strengths. It is recommended that health professionals representing the organization use the strategies formulated in this work to be able to position the organization in the future.

Key words: *demand, organization, implement, strategy, manager, threats, weaknesses, strengths and opportunities.*

TABLA DE CONTENIDO

1	CAPÍTULO I.....	11
	ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	11
	1.1.1 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	11
	1.1.2 Oferta y Demanda de Servicios	13
	OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN.....	17
	1.1.3 Planteamiento del Problema.....	17
	1.1.4 Diseña su Árbol de Problemas	20
	1.1.5 Justificación del problema.....	21
	1.1.6 Objetivos del plan de gestión.....	22
	1.1.7 Selección de alternativas de solución	22
2	CAPITULO II	24
	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN	24
	2.1.1 Justificación Y Aplicación De Metodología A Cualitativa Para La Realización Del Plan De Prestación De Servicios.	24
	2.1.2 Diagnóstico De Servicios, Recursos Y Capacidades Funcionales En La Unidad De Salud	25
	2.1.3 Análisis de la Industria de Salud (M. Porter).....	27
	2.1.4 Análisis FODA.....	28
	2.1.5 Cadena de Valor de la Organización	35
	2.1.6 Estrategias CAME.....	36
3	CAPITULO III	38
	DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL.....	38
	3.1.1 Definición de la Misión.....	39
	3.1.2 Definición de la Visión.....	40

3.1.3	Valores.....	40
3.1.4	Objetivos Institucionales	40
3.1.5	Principios éticos	41
3.1.6	Políticas	41
3.1.7	Gestión Gerencial	42
3.1.8	Gestión Administrativa	45
3.1.9	Gestión de Marketing.....	48
3.1.10	Gestión de Finanzas y Contabilidad	50
3.1.11	Gestión Operativa, Abastecimiento y logística.....	51
4	CAPITULO IV	54
	EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN.....	54
4.1.1	Monitoreo del Plan.....	54
4.1.2	Evaluación del Plan	57
4.1.3	Limitaciones.....	58
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
4.1.4	Conclusiones	59
4.1.5	Recomendaciones	59
5	REFERENCIAS	60
6	ANEXOS.....	62

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER EN LA INDUSTRIA SALUD.....	27
TABLA 2. ANÁLISIS FODA DE LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN.....	28
TABLA 3. ANÁLISIS FODA DE LA GESTIÓN DE MARKETING	29
TABLA 4. ANÁLISIS FODA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS	30
TABLA 5. ANÁLISIS FODA DE LA GESTIÓN FINANCIERA	30
TABLA 6. ANÁLISIS FODA DE LA GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA .	31
TABLA 7. ANÁLISIS FODA DE LA GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	32
TABLA 8. CADENA DE VALOR DEL CENTRO MÉDICO VITAMSALUD	35
TABLA 9. MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO CAME	36
TABLA 10. OFERTA DE LA CARTERA DE SERVICIOS PARA PROYECTOS DE LA COMUNIDAD	43
TABLA 11. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL JERÁRQUICA	43
TABLA 12. IMPLEMENTACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	44
TABLA 13. COORDINAR HORARIOS DE ATENCIÓN PARA CADA CITA MÉDICA.....	45
TABLA 14. MOTIVAR A LOS PROFESIONALES DE LA SALUD QUE ACTUEN CON ÉTICA Y AMABILIDAD	46
TABLA 15. CONTAR CON PROFESIONALES ESPECIALIZADOS DE ACUERDO A LA DEMANDA DEL SERVICIO.....	47
TABLA 16. CREACIÓN DE CONTENIDO AUDIOVISUAL Y ESCRITO EN TEMAS DE SALUD....	48
TABLA 17. IMPLEMENTACIÓN DE PAGINA WEB Y CORREO ELECTRÓNICO INSTITUCIONAL	49
TABLA 18. ELABORACIÓN DE UN INFORME DE BALANCE GENERAL	50
TABLA 19. FOMENTAR UN AHORRO PROGRAMADO.....	51
TABLA 20. FORTALECER LAS RELACIONES COMERCIALES CON PROVEEDORES	52
TABLA 21. IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL DE STOCK DE INSUMOS Y MEDICAMENTOS	53
TABLA 22. MONITOREO DE LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS.....	55
TABLA 23. PORCENTAJE DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES.....	57

INDICE DE FIGURAS

ILUSTRACIÓN 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN.....	11
ILUSTRACIÓN 2. CARTOGRAFÍA TOPOGRÁFICA DEL SECTOR VILLA BONITA	14
ILUSTRACIÓN 3. COBERTURA DE PACIENTES DE ENERO A SEPTIEMBRE 2023.....	15
ILUSTRACIÓN 4. DISEÑO DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS DEL CENTRO MÉDICO VITAMSALUD	20
ILUSTRACIÓN 5. ANÁLISIS FODA DEL CENTRO MÉDICO VITAMSALUD.....	34
ILUSTRACIÓN 6. FACHADA DEL CENTRO MÉDICO VITAMSALUD.....	65
ILUSTRACIÓN 7. SALA DE ESPERA DEL CENTRO MÉDICO VITAMSALUD	65
ILUSTRACIÓN 8. ÁREA DE PRE ANALÍTICA DEL CENTRO MÉDICO VITAMSALUD	66
ILUSTRACIÓN 9. ÁREA DE ANALÍTICA DEL LABORATORIO CLÍNICO VITAMSALUD	66
ILUSTRACIÓN 10. CONSULTORIO DE MEDICINA GENERAL DEL CENTRO MDICO VITAMSALUD	67
ILUSTRACIÓN 11. CONSULTORIO ODONTOLÓGICO DEL CENTRO MÉDICO VITAMSALUD ..	67
ILUSTRACIÓN 12. ENTREVISTA A LOS PROFESIONALES DE SALUD	68
ILUSTRACIÓN 13. REUNIÓN CON PROFESIONALES DE SALUD PARA LA MATRIZ DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	68

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIONES	62
ANEXO 2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ANUAL	63
ANEXO 3. <i>PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO</i>	64

INTRODUCCIÓN

El gozar del máximo grado de salud es el derecho de todo ser humano sin discriminación alguna y para ello la OMS define que “La salud es el completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” con este concepto nos da a entender que no solamente depende del estado interno del ser humano, sino que se complementa con las adaptaciones y mejoras de su medio externo.

Con miras en que la salud sea universal la OMS ha creado una estrategia para el 2030 llamada “Pacto 30-30-30 APS para la salud Universal” es decir que todos los integrantes de una comunidad tengan acceso y cobertura a servicios de salud integrales y de calidad, compartir determinantes sociales de la salud, sin complicaciones financieras (Organización Panamericana de la Salud, 2023).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la Atención Primaria de Salud (APS) en un sistema de salud con un enfoque de inclusión de toda la sociedad con la finalidad de garantizar el mayor estado de salud, bienestar y participación igualitaria por medio de la atención basada en las necesidades de las personas tan pronto sea necesario y sostenible durante el proceso continuo que inicia desde la promoción y prevención de la salud hasta el tratamiento, rehabilitación y cuidados paliativos de las enfermedades de cada individuo a la brevedad posible y que estos involucren el entorno de cada persona (OMS y UNICEF, 2023).

A nivel mundial, el financiamiento en APS aumentan la equidad y el ingreso a los servicios de salud, la actuación de la atención sanitaria, el desarrollo económico de los sistemas y los resultados de salud. Existe evidencia de que más allá de la optimización de los servicios de salud, influyen directamente factores fundamentales externos que nos ayuden a conjurar un ambiente sano y saludable.

En el Ecuador, el sistema sanitario nacional está compuesto por la Red Pública Integral de Salud (RPIS) y la Red Privada Complementaria (RPC) en el cual el Ministerio de Salud Pública (MSP) es la autoridad rectora nacional encargada de planificar, ejecutar, evaluar e implementar políticas públicas que permitan la correcta

interacción de ambos sectores público y privado; y para la cual en el 2007 se implementó el Modelo de Atención Integral de Salud Familiar, Comunitario e Intercultural (MAIS-FCI).

Una de las ciudades más poblada del Ecuador es Guayaquil que a partir del año 2000, se implementaron nuevas políticas públicas locales y desde ese entonces la ciudad ha venido experimentando grandes cambios con el fin de mejorar las determinantes sociales que conllevan a mejorar la salud de sus ciudadanos (seguridad, agua potable, eliminación de excretas, ambientes libres de contaminación, acceso al trabajo, espacio para la actividad física, actividades culturales y recreativas); el crecimiento urbanístico de la ciudad se ha acelerado en los últimos años a consecuencia de la emigración desde las zonas rurales en busca de mejores condiciones económicas; dando paso a nuevas urbanizaciones y lotizaciones que se han ido estableciendo a las periferias de la ciudad (Ricardo, 2019).

Este crecimiento acelerado de la población y la ausencia de establecimientos que brinden servicios de salud por parte de las instituciones del Estado; ha permitido que muchos profesionales sanitarios de forma independiente gestionen e implementen centros de atención primaria de salud privados ofreciendo a estos nuevos poblados un acceso oportuno al sistema sanitario. Por esta razón nace la idea de crear el Centro Medico Vitamsalud que desde el año 2018 ha venido ofertando servicios de salud a la comunidad en el sector de Villa Bonita ubicado en el norte de Guayaquil y que en el transcurso de los años se han evidenciado fallas en la parte administrativa de la institución que no les ha permitido crecer a nivel local como organizacional.

Este proyecto nace de la necesidad de desarrollarnos a nivel local mejorando las demandas diarias de pacientes que acuden a la institución por los servicios, ya que en el último año y en especial los últimos 3 meses se va observado una disminución de la afluencia de pacientes por acceder a los servicios de medicina general, odontología y laboratorio clínico; situación que pone en riesgo el estado

financiero de los profesionales que con gran esfuerzo vienen brindando los servicios sanitarios en dicha institución.

CAPÍTULO I

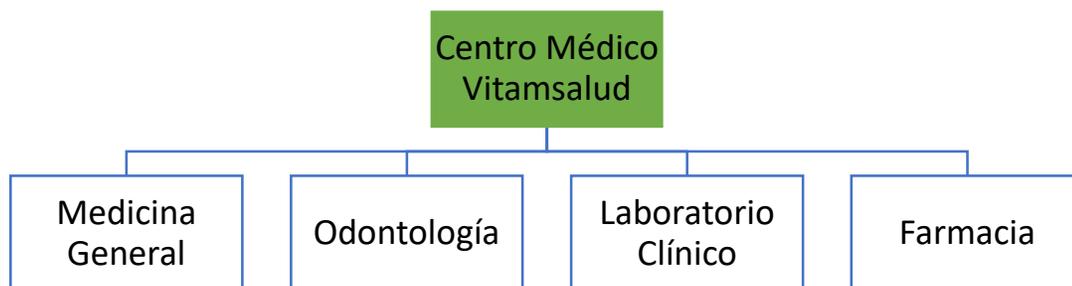
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

Estructura Administrativa

El Centro Médico Vitamsalud no cuenta con un gerente general que planifique e implemente nuevas estrategias en la institución; es decir, posee una estructura funcional (Ilustración 1) donde cada departamento es administrado por el propietario profesional de cada área de acuerdo a las funciones que desempeña.

Ilustración 1. Estructura Organizacional de la Institución



Elaborado por: Edison Rivera Moreira
Fuente: Centro Médico Vitamsalud

La institución no cuenta con una cultura organizacional que permita fortalecer sus valores y relaciones interpersonales entre profesionales y el paciente, no posee una visión y misión general que les permita tener metas y objetivos claro, cada departamento vela por sus interés y desarrollo propio. No existen procesos de evaluación de la calidad, satisfacción al usuario, gestión de marketing, actividades que vinculen a la comunidad, segmentación de mercado, gestión publicitaria entre otros, lo que hace pensar que estos factores están incidiendo en la sostenibilidad de la empresa ante la situación financiera que atraviesa el país.

Financiera

El Centro Médico Vitamsalud es una empresa pequeña con fines de lucro, que pertenece al sector privado, su actividad económica principal es brindar servicios de atención primaria a la comunidad; los recursos financieros son propios de la actividad que desarrolla cada departamento de acuerdo a la demanda espontánea de pacientes que requieran los diferentes servicios sanitarios de la institución.

Los gastos variables que corresponden a las instalaciones de la edificación (arriendo, energía eléctrica, internet, seguridad y agua potable) son divididos para los cuatro departamentos del centro médico, los gastos fijos (sueldo), insumos y bienes son financiados y administrados por el profesional propietario de cada servicio. Las campañas publicitarias que se han realizado en la institución han sido socializadas mediante grupos de WhatsApp, volantes y stand públicos mediante la contribución de cada departamento sanitario.

Operativa

El Centro Médico Vitamsalud tiene una complejidad del primer nivel de atención que pretende cubrir un gran porcentaje de patologías que se presentan en este nivel de atención que es cerca del 80% de la población, opera en una infraestructura nueva arrendada desde hace 5 años, la cual cuenta con dos plantas distribuidas de la siguiente manera: en la planta baja cuenta con 1 espacio amplio para sala de espera y 1 baño, 1 espacio para la farmacia, 1 espacio para laboratorio clínico, 1 espacio para toma de muestras; en el primer piso encontramos: 1 consultorio para medicina general, 1 consultorio para odontología, 1 estación de enfermería y 1 baño.

La institución cuenta con un horario de apertura desde las 07:00 hasta las 21:00 de lunes a domingo tiempo en el cual laboratorio clínico y farmacia desempeñan sus actividades; sin embargo, cada servicio distribuye su propio horario: medicina general de lunes a viernes desde las 09:00 a 13:00 y retoma a las 16:00 a 21:00, y los sábados desde las 09:00 a 14:00; odontología de lunes a viernes desde las 10:30 a 17:00 y los sábados de 10:30 a 14:00.

En cuanto a la atención de los pacientes se hace por demanda espontánea ya que no se cuenta con una cartera de pacientes lo suficientemente grande que permitan implementar una agenda de citas programadas para cada servicio sanitario; los pacientes que necesitan exámenes complementarios de imagen (radiografías, ultrasonidos y tomografías) son referidos a instituciones exteriores, que muchas veces son captados por otras instituciones.

La empresa no cuenta con una gestión de logística y operaciones concreta que permita brindar el apoyo técnico tanto a proveedores como pacientes, permitiendo convencer a futuros clientes y evaluar la calidad de la asistencia médica posterior a recibir los servicios.

Oferta y Demanda de Servicios

Análisis geoespacial y geopolíticos

El Centro Médico Vitamsalud se encuentra ubicado sobre la vía de acceso principal Gustavo Noboa Bejarano en la urbanización Villa Bonita a la altura del kilómetro 16 de la vía Daule al norte de Guayaquil perteneciente a la parroquia pascuales, este plan habitacional fue desarrollado por la constructora Ritofa S.A. en coordinación con la empresa pública municipal de Guayaquil; durante la gestión del exalcalde Jaime Nebot en el año 2018 momento en el cual se empezaron a entregar las primeras casas (EL UNIVERSO, 2018).

En el sector (Ilustración 2.) existen alrededor de 3850 unidades habitacionales con una población aproximada de 14.000 personas, actualmente la zona se encuentra distribuida por las siguientes urbanizaciones público-privadas: Urb. Villa Bonita con 18 etapas, Mi Lote con 2 etapas, Novo Aires, Bosques del Norte con 2 etapas, Bonavilla con 4 etapas y Terrenova con 3 etapas. El sector cuenta con los siguientes servicios básicos como: agua potable, recolección de basura, red de alcantarillado sanitario, red pública de energía eléctrica y conectividad a internet mediante red de fibra óptica; sus calles están pavimentadas con aceras y bordillos, además cuenta con una estación del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil y una unidad de policía comunitaria.

Ilustración 2. Cartografía Topográfica del Sector Villa Bonita



Fuente: Cartográfica INEC 2023

En cuanto al nivel socioeconómico de la población es de clase media, familias que en su gran mayoría laboran los jefes del hogar (padre y madre) ya que gran parte de esta comunidad mantiene obligaciones económicas con instituciones financieras para poder acceder a estas viviendas, en cuanto al nivel educativo son personas que han culminado la secundaria y la universidad, existe gran cantidad de negocios lo que mantiene al sector económicamente activo. El promedio de integrantes por cada familia es de 4, con un grupo etario joven que labora en otras localidades de la ciudad teniendo que transportarse por medio de buses públicos, taxis y vehículos propios; existen pocas unidades educativas en el sector al igual que consultorios médicos privados.

Según datos del MSP 2015 la población guayaquileña padece de patologías que afectan el sistema respiratorio, infecciones respiratorias agudas (IRAS) rinofaringitis tiene una prevalencia 25.57%, las faringitis 11.09% y amigdalitis agudas 9.67% de la población registraron estos diagnósticos: seguido de afecciones digestivas, vías urinarias, parasitosis y anemias (Dirección de Obras Públicas, 2021).

Oferta de Servicios

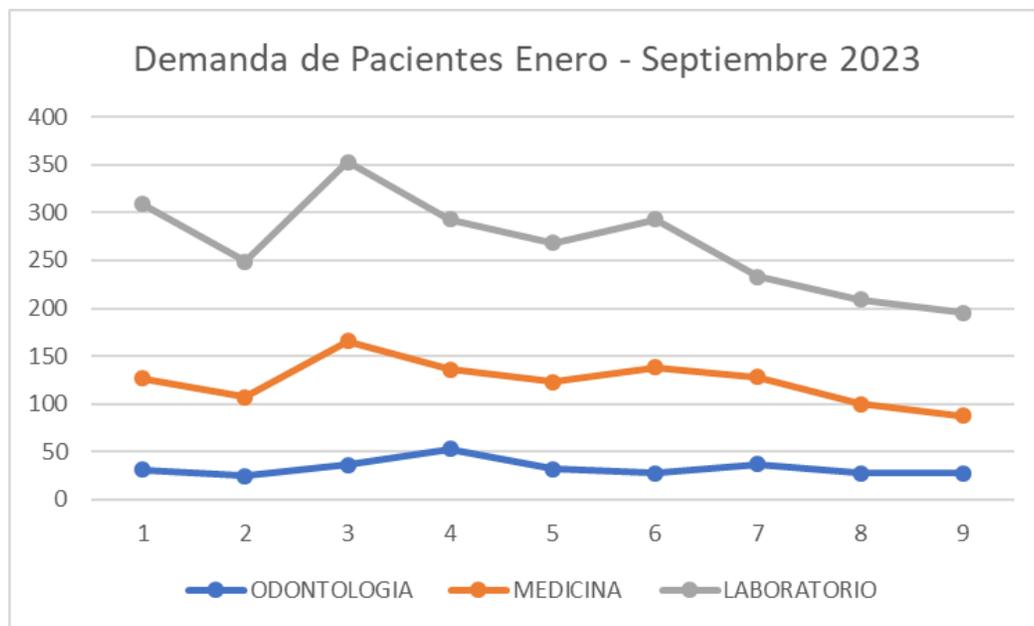
El centro médico Vitamsalud brinda los siguientes servicios de acuerdo a su I nivel de complejidad:

- Medicina General
- Odontología
- Laboratorio Clínico
- Farmacia

Población atendida

En lo que transcurre del año desde el mes de enero a septiembre, en el Centro Médico Vitamsalud se ha brindado atención sanitaria a un total 3813 pacientes en los servicios de odontología, medicina y laboratorio clínico (Ilustración 3.). Entre los grupos etarios a los que más se brindan los servicios de salud están los niños, adolescentes, adultos jóvenes y con mejor frecuencia adultos mayores.

Ilustración 3. Cobertura de Pacientes de enero a septiembre 2023



Elaborado por: Edison Rivera Moreira

Fuente: Registro de Atenciones diarias Vitamsalud

Demanda de servicios insatisfecha

Entre los servicios los servicios que se encuentran insatisfechos tenemos a las mujeres embarazadas ya que muchas pacientes prefieren un profesional femenino del mismo modo ocurre con ginecología, atención de emergencia durante el horario nocturno pasado de las 21:00, hospitalización o internación ya que la institución al tener un nivel de complejidad I no puede brindar este servicio y por último los adultos mayores que a pesar de tener una mayor incidencia de enfermedades crónicas no transmisibles en este grupo etario hay un déficit en la demanda de pacientes que solicitan esta atención.

OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

Planteamiento del Problema

J. Macera (2009) hace referencia que el aumento de la demanda de pacientes en los servicios de salud del primer nivel en España se debe a la interrelación que existe en 3 factores fundamentales: el paciente, el profesional y la organización.

El propósito de esta investigación es determinar la influencia de las variables paciente, profesional y organización en el déficit de la gestión de demanda en el centro médico Vitamsalud.

El estudio se llevará a cabo mediante encuesta a una muestra de la población total atendida durante el año 2023 en los meses de enero a septiembre. Como instrumento, se utilizaría un cuestionario que mida las principales dimensiones de calidad, tiempo de espera, resolución del problema, infraestructura, equipo médico, valor por servicio e imagen institucional. María Duarte (2004) conceptualiza a la demanda como un concepto relacional, porque intervienen tanto el sujeto o colectivo que la padece como el equipo o profesional al que va dirigida la solicitud de intervención. La gestión de la demanda de pacientes se evaluará de acuerdo al desempeño, funcionamiento y percepción que existe entre los principales actores que interactúan en los servicios de salud como el paciente, el profesional y la organización.

Los siguientes tres objetivos pretenden describir como se llevará a cabo la investigación:

- a. Evaluar que actores principales del ámbito sanitario ejercen mayor influencia sobre la captación y atracción de nuevos usuarios.
- b. Analizar la interrelación que existe entre el paciente, el profesional y la organización al momento de recibir un servicio de acuerdo a su percepción en la calidad, tiempo de espera, resolución del problema, infraestructura, equipos médicos, valor por servicios e imagen institucional.

- c. Implementar estrategias administrativas que solucionen o impacten positivamente en el aumento de la demanda de pacientes.

En el siguiente estudio se irá resolviendo las siguientes interrogantes que han surgido durante la identificación del problema: ¿Por qué el centro médico Vitamsalud no tiene una demanda de pacientes constante? ¿Cómo afecta la relación organizacional y profesional con la gestión de pacientes? ¿Por qué los pacientes no logran cubrir los costes de sus patologías? ¿Cómo identifica la comunidad al centro médico? ¿Qué percepción tienen los pacientes del centro médico Vitamsalud? ¿Cómo se relaciona la organización con la comunidad?

Según las Naciones Unidas (2023) refiere que, el mundo se enfrenta a una crisis sanitaria sin precedentes; la COVID-19 está multiplicando el padecimiento humano, alterando considerablemente la economía mundial y cambiando radicalmente las vidas de las personas en todo el planeta.

La OMS (2023) hace referencia que hasta el 2015 se habían conseguido avances espectaculares en cuanto a cobertura sanitaria universal, sin embargo, estas cifras se fueron estancando hasta el 2021 llegando a tener un impacto negativo en más de 1000 millones de personas que no pudieron acceder a los servicios de salud; teniendo que afrontar gastos catastróficos o empobrecedores en la atención sanitaria alrededor de 2000 millones de personas.

Este impacto que ha ocasionado la COVID-19 en las economías de las familias y en el Estado ha conllevado a aumentar la brecha de la desigualdad para acceder a servicios de salud público, como consecuencia se ha aumentado el gasto de bolsillo en servicio de salud por parte de la comunidad lo que brinda la oportunidad al sector privado a ofrecer estos servicios.

La investigación planteada contribuirá a identificar las causas internas y externas que impactan en la gestión de la demanda de pacientes que acuden al centro médico Vitamsalud. Así mismo, permitirá incorporar servicios de salud necesarios para la comunidad de acuerdo a la demanda solicitada permitiendo a la unidad asistencial aumentar su oferta de servicios que permitan cubrir el mayor porcentaje de patologías que resuelve el primer nivel de atención primaria de salud.

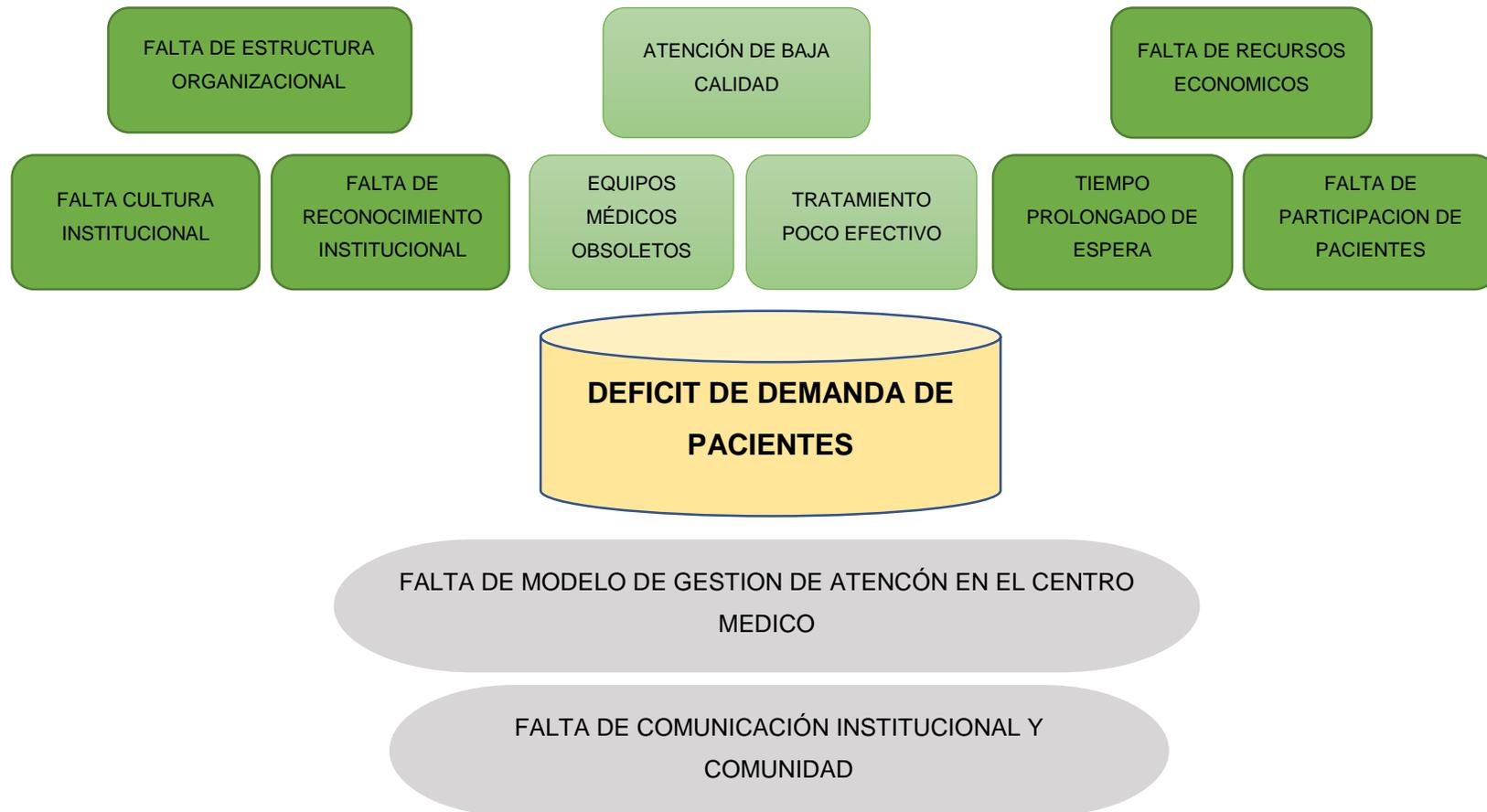
Con esta investigación se podrá conocer en mayor medida el comportamiento y relación entre el paciente, el profesional y la organización. Con esta investigación se pretende implementar una metodología que permita estudiar adecuadamente la población del sector en cuanto a lo que necesitan y desean para su salud.

En cuanto a la viabilidad del proyecto se prevé realizarlo en un periodo máximo de 2 meses ya que se cuenta con horarios flexibles y agendas que son parcialmente cubiertas durante el día, el centro de salud cuenta con un enriquecida data de pacientes a los cuales se los podrá evaluar mediante encuestas por vía telemática agilizando los tiempos de llenado y movilidad, contamos con recursos tecnológicos actualizados que nos permitan trabajar eficientemente en la investigación, en cuanto el recurso económico se pretende hacer un gasto no superior a los \$500.00 dólares americanos para la implantación de imagen, campañas publicitarias, modificaciones en las instalaciones del centro médico en cuanto a infografías y señales; el recurso humano profesional está empoderado y presto a colaborar con las acciones que sean necesarias para aumentar la demanda de pacientes.

El equipo de investigación será muy respetuoso con los pacientes que participen en el estudio. No se harán preguntas delicadas ni que pudieran incomodar a los participantes; simplemente se pretende estimar sus percepciones calificativas del servicio obtenido en la institución. No se anticipa algún efecto negativo. En cambio, se pretende proporcionar información valiosa a los profesionales administrativos que tratan de mejorar la institución.

Diseñe su Árbol de Problemas

Ilustración 4. Diseño del Árbol de Problemas del Centro Médico Vitamsalud



Elaborado por: Edison Rivera Moreira

Fuente: Centro Médico Vitamsalud

Justificación del problema

La problemática principal que se ha generado en los últimos meses es la baja afluencia de pacientes que han accedido a los diferentes servicios que se brindan dentro de la unidad de salud; siendo esta una problemática constante en el entorno, desarrollo y crecimiento del centro médico y sus profesionales poniendo en riesgo la sostenibilidad institución por la falta del recurso económico en cada área.

Teniendo en cuenta que esta unidad de salud tiene un tiempo de vida de aproximadamente 5 años de trayectoria e involucrados en la asistencia médica de pacientes durante la pandemia, no se ha visto reflejado una estabilidad en la demanda de pacientes a diario a pesar de los esfuerzos de difusión digital y tradicional de los servicios dentro de la unidad.

Entre las acciones a ejecutarse en la problemática se evaluará la organización estructural de la institución, se realizará un análisis técnico de los profesionales y se consultará mediante encuestas a los pacientes atendidos sobre la calidad de los servicios brindados.

La implementación de un plan gerencial busca solucionar esta problemática permitiendo que la institución se posea a nivel local por brindar servicios de salud con calidad, calidez y eficacia a la comunidad; y que a su vez mejoren las finanzas de la empresa que permitan ampliar la cartera de servicios con médicos especialistas que permitan mejorar las habilidades profesionales de todo el personal sanitario para ser competitivos.

Al analizar los datos de la demanda de pacientes del presente año en los meses de enero a septiembre podemos observar que el servicio de laboratorio clínico ha venido experimentando una baja en la demanda de paciente de un total de 187 pacientes registrados en el mes de marzo a un total de 107 pacientes en el mes de septiembre lo que representa una reducción del 43%; en cuanto al servicio de medicina la reducción de paciente alcanza el 54% de un total máximo de 130 pacientes atendidos en el mes de marzo a un total de 60 pacientes para el mes de septiembre y en lo que tiene que ver con odontología las atenciones de mantienen estables con un promedio mensual de 33 pacientes.

En base al análisis estadístico se pretende analizar y diseñar estrategias de posicionamiento en el mercado mediante una comunicación con responsabilidad social empresarial con un enfoque participativo de la comunidad.

Objetivos del plan de gestión

Objetivo General

Implementar un modelo de atención eficiente a pacientes que acuden al centro médico Vitamsalud.

Objetivos Específicos

1. Levantar información relacionado a la existencia de las funciones y responsabilidades de quienes conforman el centro médico.
2. Elaboración de campañas audiovisuales de publicidad y propagandas
3. Generar estrategias de posicionamiento en el sector donde está ubicado el centro médico.

Selección de alternativas de solución

La matriz de evaluación de alternativas de soluciones (Anexo 1.) se realizó en una reunión conjunta con los administradores de cada área conformada por un médico general, una odontóloga, una licenciada de laboratorio clínico y un farmacéutico; se dio inicio con en listar los principales problemas que se han observado en todo este tiempo, se continuo con las posibles causas y sus efectos ocasionados para finalmente identificar posibles alternativas de solución y designar al personal encargado.

La importancia en la elaboración de esta matriz de alternativa de solución ya se en la identificación puntual de problemas críticos en la institución que como consecuencia han resultado en un déficit en la demanda de pacientes, del mismo modo permite diseñar una hoja de ruta con objetivos claros a mejorar las falencias identificadas evitando desviaciones en cada proceso.

Por esta razón y analizando la matriz se ha tomado la decisión de implementar un modelo de gestión gerencial que permita mejorar los componentes necesarios identificados en el estudio de forma coordinada e interrelacionada;

mediante el empleo de herramientas de gestión que permitan lograr los objetivos de la institución y sus servicios.

Entre las principales gestiones a implementar tenemos la gestión gerencial, gestión de marketing, gestión de finanza y la gestión de logística y operaciones con el fin de mejorar la demanda de pacientes del centro médico Vitamsalud.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

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

En el presente proyecto se aplicó una metodología observacional, cualitativa y cuantitativa, se llevará a cabo un Plan Gerencial para mejorar la demanda de pacientes que acuden al centro médico Vitamsalud.

El proyecto de gestión gerencial ejecutó un enfoque metodológico cualitativo, el origen de la información fue recolectada directamente del personal profesional que brinda atención médica en los distintos servicios de la institución.

La recolección de los datos se llevó a cabo mediante encuesta y entrevistas a 4 profesionales internos siendo estos quienes se mantienen en la institución desde su creación, se les cuestionó sobre las actividades y experiencias cotidianas que han vivido acerca de la cantidad de pacientes que han acudido al centro de salud en busca de los servicios que se brindan tanto en tiempos de pre pandemia, durante la pandemia y pos pandemia; donde la mayoría coincide en que la demanda de paciente ha ido disminuyendo a pesar de haber sido el único centro médico local que brindo apoyo durante la pandemia covid-19 y en la cual los pacientes hacían largas filas para obtener un turno que les permitiera acceder a los servicios de salud que ofrecía la institución, sin embargo se siente preocupados ya que durante el presente año 2023 los registros de pacientes que acudieron de enero a septiembre presentan un tendencia a la baja afectando la situación financiera de cada uno. Se les preguntó acerca de quién es el administrador general del centro médico y que, si desarrollan una cultural institucional, si participan en actividades con la comunidad y por último que si contaban con un profesional que lleve estrategias de marketing digital o tradicional.

Mientras se analizaba la situación ambiental de la institución se identificó que la institución no cuenta con un modelo de gestión de la atención ni con una gestión de comunicación institucional y con la comunidad, se examinaron sus posibles

causas que permitieron generar soluciones y estrategias de solución, que va desde la creación de una estructura organizacional, fomentar una cultura institucional, agendamiento de citas automatizadas, implementar un departamento de marketing, realizar una readecuación de la infraestructura y crear alianzas estratégicas con nuestros grupos de interés.

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

Análisis del Entorno Social (PESTEL)

En el presente proyecto se utilizó la herramienta de análisis estratégico PESTEL acrónimo que significa: “Político, Económico, Sociológico, Tecnológico, Ecológico y Legal”; esta matriz permite a las empresas determinar y calcular los factores externos que pueden influir de forma negativa en el funcionamiento y evolución de la institución.

Político

A nivel local nuestro centro médico está regulado bajo normas del ministerio de salud pública, normativas que rige el ACCES, ordenanzas municipales, permisos con el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil y permisos de funcionamientos de la municipalidad de Guayaquil.

Económico

La tasa de inflación de alimentos en Ecuador creció a un 7% para agosto del presente año; a nivel local existe un aumento negocios comerciales que dinamizan la economía del mismo modo que aumento la competitividad con profesionales sanitarios que ofrecen sus servicios, según cifras de banco central del ecuador el PIB per cápita en los último 3 años (2020-2022) ha ido aumentando progresivamente en el cual en el 2022 se sitúa en \$6395,22. Según el Banco Central del Ecuador la tasa de interés activa referencial para el segmento de microcrédito minorista es del 20,29%.

Social

Según datos de la cámara de comercio de Guayaquil el 51% de los hogares guayaquileños prevé que la situación económica del país empeorará en el último trimestre del presente año; la población local está más habituada al consumo de comida procesada o preparada en los horarios nocturnos, el presupuesto promedio por familia rodea los \$600,00 fuera de gastos. La tendencia de la población en general es de acudir por servicios médicos al sector público ya sea MSP, IESS, fundaciones, instituciones municipales, etc.

Tecnológico

A nivel nacional se ha implementado la Historia Clínica Electrónica, Agendamiento de citas médicas, envío y recepción de documentos por medios digitales, firma electrónica, políticas públicas y privadas de manejo de información digital, páginas WEB institucionales, conectividad sincrónica a distancia, etc.

Ecológico

El MSP promueve el respeto al medio ambiente mediante el trabajo conjunto con empresas especialistas en el manejo y tratamiento de desechos biológicos generados en los centros sanitarios. Del mismo modo los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) promueven políticas públicas para el correcto manejo de desechos generados en el hogar y las empresas.

Legal

Que el numeral 20 del artículo 23 de la Constitución Política de la República, consagra la salud como un derecho humano fundamental y el Estado reconoce y garantiza a las personas el derecho a una calidad de vida que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, saneamiento ambiental, etc.;

Que el artículo 42 de la Constitución Política de la República, dispone que "El Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección, por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y

comunitario, y la posibilidad de acceso permanente e ininterrumpido a servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia.”; Que el artículo 4 de la Ley Orgánica de Salud, dispone que “La autoridad sanitaria nacional es el Ministerio de Salud Pública, entidad a la que corresponde el ejercicio de las funciones de rectoría en salud; así como la responsabilidad de la aplicación, control y vigilancia del cumplimiento de esta Ley; y, las normas que dicte para su plena vigencia serán obligatorias.”

Análisis de la Industria de Salud (M. Porter)

Tabla 1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter en la Industria Salud

CRITERIO	ANÁLISIS
Poder de clientes	La cantidad de pacientes en horarios de la mañana es baja, tienen una baja cantidad de centro médicos que les pueda brindar servicios de medicina con calidad, la capacidad de compra de medicamentos es baja.
Amenaza de nuevos competidores	Los costos de reemplazo de los servicios no son elevados para el cliente. El centro médico Vitamsalud no cuenta con una imagen de marca fuertemente posesionada en el sector. Los clientes no son fieles a la institución que le brinda sus servicios.
Poder del proveedor	El centro médico Vitamsalud tiene proveedores con un alto número de clientes y productos que puedan abastecer la demanda institucional. Los proveedores manejan productos con bajos costes y alta calidad.
Amenaza de productos sustitutos	Compañías de medicina prepagada, prestadores externos del IESS y las redes de atención de centros médicos.
Rivalidad competitiva	La competencia maneja la baja de precios por sus servicios, campañas de publicidad mediante combos de bajos costes, la tasa de crecimiento en los servicios de la salud es baja, la calidad de los servicios es baja, campañas de publicidad poco atractivas e innovadoras.

Elaboración: Edison Rivera Moreira

Fecha: 27 de noviembre de 23

Análisis FODA

Mediante una reunión con los profesionales de salud que integran el centro médico Vitamsalud, se desarrolló un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que nos permitió tener una imagen clara de los factores internos y externos que pueden llegar a influir en la unidad institucional de acuerdo a cada área estrategia del plan gerencial.

Gestión gerencial de la dirección

En cuanto a la gestión gerencial de la dirección se pudo analizar la matriz FODA, en la cual se obtuvo la siguiente información:

Tabla 2. Análisis FODA de la Gestión Gerencial de la Dirección

Fortalezas	Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> – F1: Profesional capacitado para el cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> – O1: Participar en proyectos con la comunidad. – O2: Ofrecer servicios de salud con calidad y calidez. – O3: Optimizar los recursos de la institución.
Debilidad	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> – D1: Falta de una estructura Organizacional. – D2: Falta de una cultura organizacional. – D3: Falta de planificación en las actividades de cada servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> – A1: Ingreso de nuevas instituciones de salud. – A2: Deterioro de la marca institucional.

Elaborado por: Edison Rivera Moreira

Fecha: 5 de diciembre de 2023.

Gestión estratégica de marketing

En cuanto a la gestión estratégica de marketing se pudo analizar la matriz FODA, en la cual se obtuvo la siguiente información:

Tabla 3. Análisis FODA de la Gestión de marketing

Fortalezas	Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> – F2: Cartera de servicios de salud básica y completa. – F3: Creación de contenidos informativo, educativo y audiovisual de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> – O4: Atracción de nuevos clientes locales y externos. – O5: Posicionarnos a nivel local y digital. – O6: Ofrecer descuentos especiales por fechas relacionadas con la salud.
Debilidad	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> – D4: Poco conocimiento de las redes sociales para empresas. – D5: Falta de una página web y correo institucional con dominio propio. – D6: Falta de implementación de teleconsultas. 	<ul style="list-style-type: none"> – A3: Competir en un mercado con bajos precios. – A4: Atraer grupos delictivos a la institución.

Elaborado por: Edison Rivera Moreira

Fecha: 5 de diciembre de 23

Gestión administrativa y de recursos humanos

En cuanto a la gestión administrativa y de recursos humanos se pudo analizar la matriz FODA, en la cual se obtuvo la siguiente información:

Tabla 4. Análisis FODA de la Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Fortalezas	Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> – F4: Profesionales de la salud éticos y amables. – F5: Profesionales de diferentes ramas de la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> – O7: Atraer nuevos profesionales. – O8: Crear alianza con proveedores de educación continua para profesionales de la salud.
Debilidad	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> – D7: Falta de asignación de funciones. – D8: Falta de capacitaciones al personal de salud. – D9: Incumplimiento de horarios 	<ul style="list-style-type: none"> – A5: Contratación de los profesionales de la salud por empresas externas.

Elaborado por: Edison Rivera Moreira

Fecha: 5 de diciembre de 23

Gestión financiera

En cuanto a la gestión financiera se pudo analizar la matriz FODA, en la cual se obtuvo la siguiente información:

Tabla 5. Análisis FODA de la Gestión Financiera

Fortalezas	Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> – F6: Colaboración monetaria por cada servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> – O9: Crear una sociedad anónima simplificada que permita gestionar prestamos en instituciones financieras. – O10: Crear alianza con proveedores de educación continua para profesionales de la salud.

	<ul style="list-style-type: none"> – O11: Otorgar la personalidad jurídica a la institución.
<p>Debilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> – D10: Falta de departamento financiero y contable. – D11: Falta de herramientas contables y financieras por cada servicio. – D12: Desconocimiento de los activos y pasivos de cada área. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> – A6: Impactos económicos ante una grave crisis nacional. – A7: Impacto económico frente a desastres naturales y de enfermedades.

Elaborado por: Edison Rivera Moreira

Fecha: 5 de diciembre de 23

Gestión operativa, abastecimiento y logística

En cuanto a la gestión operativa, abastecimiento y logística se pudo analizar la matriz FODA, en la cual se obtuvo la siguiente información:

Tabla 6. Análisis FODA de la Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> – F7: Contar con proveedores serios y de calidad. 	<p>Oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> – O12: Capacitar al personal sobre la logística y almacenamiento de los medicamentos. – O13: Establecer los protocolos de control de calidad, stock de medicamentos y fechas de caducidad en la farmacia. – O14: Mejorar la cadena de valor de los servicios de salud.
<p>Debilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> – D13: Falta de sistema de control de inventario en cada servicio. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> – A8: Generar una baja reputación en el sector por el uso y

-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - D14: Falta de sistema de notificación de productos con fechas cortas de expedición. - D15: Falta de proveedores de alianza con aseguradoras privadas. | <p>distribución de insumos y medicamentos caducados o en mal estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A9: Ruptura de acuerdo comerciales por parte de proveedores. |
|--|--|
-

Elaborado por: Edison Rivera Moreira

Fecha: 5 de diciembre de 23

Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones

En cuanto a la gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones se pudo analizar la matriz FODA, en la cual se obtuvo la siguiente información:

Tabla 7. *Análisis FODA de la Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones*

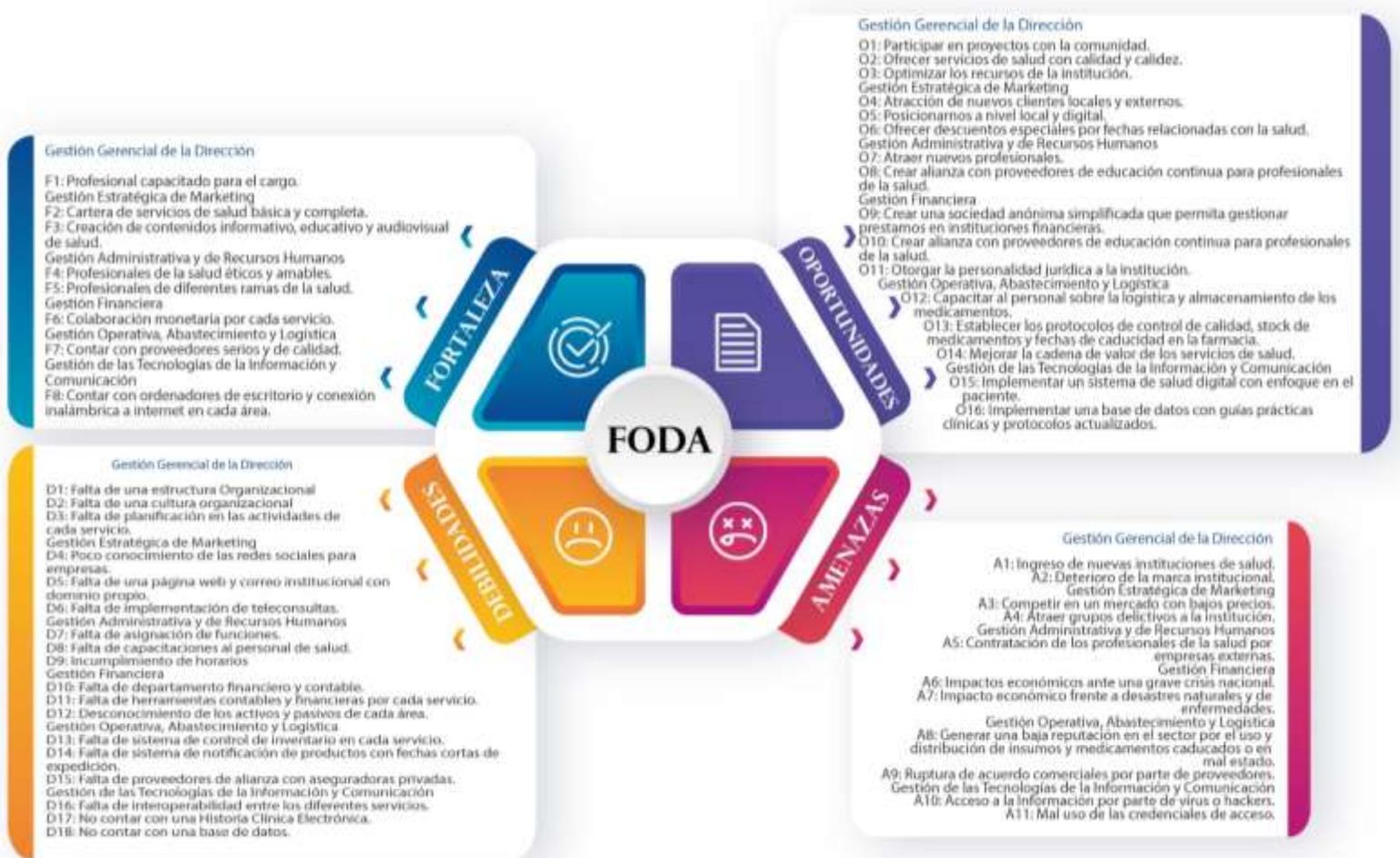
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - F8: Contar con ordenadores de escritorio y conexión inalámbrica a internet en cada área. 	<p>Oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - O15: Implementar un sistema de salud digital con enfoque en el paciente. - O16: Implementar una base de datos con guías prácticas clínicas y protocolos actualizados. - O16: Implementar una aplicación móvil que permita acceso a los pacientes a su HCE.
<hr/> <p>Debilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - D16: Falta de interoperabilidad entre los diferentes servicios. 	<hr/> <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - A10: Acceso a la Información por parte de virus o hackers.

-
- **D17:** No contar con una Historia Clínica Electrónica.
 - **D15:** No contar con una base de datos.
 - **A11:** Mal uso de las credenciales de acceso.
-

Elaborado por: Edison Rivera Moreira

Fecha: 5 de diciembre de 23

Ilustración 5. Análisis FODA del Centro Médico Vitamsalud



Elaborado: Edison Rivera Moreira

Fecha: 5 de diciembre 23

Cadena de Valor de la Organización

Xavier Robben y cols. (2016) definen a la cadena de valor como la sucesión de actividades ejecutadas con el fin de situar o elevar un producto o servicio triunfante en un mercado, por medio de un enfoque monetario factible. (50Minutos, 2016) Es decir que por medio de esta herramienta se pudo analizar de forma interna los procesos que generan valor agregado a los servicios que ofrece el centro médico Vitamsalud a sus pacientes, y que estos puedan ser retribuidos monetariamente con gran satisfacción.

Tabla 8. Cadena de Valor del Centro Médico Vitamsalud

<p>Actividades de soporte</p>	<p>Infraestructura:</p> <p><u>Áreas Asistenciales:</u> Consultorio medicina general (1), consultorio de odontología (1), consultorio compartido (1), pre analítica (1), analítica de proceso de muestras (1), farmacia (1), recepción (1).</p> <p><u>Áreas Comunes:</u> sala de espera (1), baño público (2).</p> <p>Manejo de recursos humanos:</p> <p><u>Personal Operativo:</u> médico general (1), odontóloga (1), licenciada en laboratorio clínico (1), auxiliar de enfermería (1), auxiliar de laboratorio clínico (1), auxiliar de farmacia (1).</p> <p><u>Personal de Apoyo:</u> licenciada en diseño gráfico (1), personal de limpieza (1).</p> <p>Desarrollo de la tecnología:</p> <p>Todas las áreas asistenciales cuentan con un ordenador de escritorio con conexión inalámbrica a internet para brindar cada servicio. El laboratorio clínico cuenta con un software automatizado para la gestión de la información del servicio. Se cuenta con un dispositivo audiovisual de entretenimiento e información para la sala de espera.</p> <p>Abastecimiento:</p> <p>Insumos y dispositivos médicos u odontológicos, materiales de oficina, insumos de laboratorio, reactivos de laboratorio, papelería de salud, materiales de limpieza, medicinas.</p>
--------------------------------------	--

Actividades primarias	Logística de recepción o, de entrada:	Producción	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicios
Consultas Médicas. Consultas Odontológicas Exámenes de laboratorio Ventas de medicamentos Administración de medicamentos	Verificación de caducidad de insumos y materiales, papelería de calidad, manejo de estándares de calidad, uso de guías prácticas clínicas actualizadas.	Brindar servicios de salud del primer nivel de atención en el sector privado.	Encuesta de satisfacción al pacientes, comunicación continua de seguimiento y garantizar los productos y servicios.	Ofertar valores accesibles al mercado local, campañas de descuento en fechas especiales de la salud, afianzar la lealtad mediante contenido educativo y mostrar experiencias de pacientes.	Medicina General Odontología Laboratorio clínico (pre analítica, analítica y post analítica) Farmacia Enfermería

Elaborado por: Edison Rivera Moreira

Fecha: 27 de noviembre de 23

Estrategias CAME

Patricia Galiana (2023) manifiesta que el análisis CAME proveniente del acrónimo inglés que significa (Corregir, Afrontar, Mantener y Exponer) es una herramienta de análisis estratégico que permite generar acciones futuras para la empresa en base al análisis FODA de la institución (Galeana, 2023).

Tabla 9. Matriz de Análisis Estratégico CAME

Estrategias de Supervivencia – Corregir Debilidades (D+A)
<ul style="list-style-type: none"> • D1. Corregir la falta de una estructura organizacional + A1. Evitar el ingreso de nuevas instituciones de salud. • D2. Corregir la falta de una cultura organizacional + A2. Evitar el deterioro de la marca institucional. • D.13 Implementar un sistema de control de inventario + A8. Evitar generar una baja reputación por la distribución de medicamentos e insumos caducados o en mal estado.

Estrategias de Reorientación – Afrontar Amenazas (D+O)

- **D9. Cumplir con horarios fijos + O7. Mediante la atracción de nuevos profesionales.**
- **D5. Implementar una página web y correo institucional con dominio propio + O4. Permita atraer nuevos clientes locales y externos.**
- **D12. Realizar un informe de balance de activos, pasivos y patrimonio + O9. Crear una sociedad anónima simplificada.**

Estrategias de Ofensivas – Mantener Fortalezas (F+O)

- **F2. Utilizar la cartera de servicios completa + O2. Participar en proyectos con la comunidad.**
- **F3. Utilizar la creación de contenido por los profesionales + O5. Posicionarnos a nivel local con herramientas digitales.**
- **F4. Motivar a los profesionales éticos y amables + O3. Optimizar los recursos de la institución.**

Estrategias de Defensivas – Explotar Oportunidades (F+A)

- **F6. Colaboración monetaria por cada servicio + A6. Impacto económico ante una grave crisis nacional**
- **F7. Contar con proveedores serios y de calidad + A9. Evitar la ruptura de acuerdos comerciales por parte de los proveedores.**
- **F5. Contratar profesionales especialistas de enfermedades con mayor prevalencia + A1. Evitar el ingreso de instituciones especializadas.**

Elaborado por: Edison Rivera Moreira

Fecha: 06 de diciembre de 23

CAPITULO III

DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL

De acuerdo a Faizal (2013) la planeación “es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, grupo, unidad u organización perseguirán”; es decir, que durante esta fase una empresa, individuo o grupo deciden sobre las acciones que se van a realizar en el futuro de acuerdo a sus metas y objetivos institucionales.

Todo lo planeado debe cumplir con principios básicos que se detallan a continuación: debe aportar con el objetivo, principio de primacía, adhesión al objetivo, flexibilidad, modificación de ruta y eficacia de los planes. Adicionalmente la planeación tiene como objetivo facilitar el control, coordinar esfuerzos, retroalimentación, duplicidad de funciones y aumentar la certeza.

En cuanto al pensamiento estratégico organizacional es la idea crítica experimentada para decidir hacia qué dirección va la empresa, además involucra el compromiso y la participación de todos los departamentos que conforman la institución, del mismo modo requiere la participación de los diferentes niveles organizacionales.

En el siguiente proyecto se requiere implementar un modelo de atención eficiente a pacientes que acuden al centro médico Vitamsalud, para mejora y potencializar la demanda de pacientes que por algún motivo de quebranto en su salud se sienten en la necesidad de acceder a los servicios de salud que ofrece la institución; al mismo tiempo se pretende consolidar la estructura organizacional de la empresa asignando un especialista que lidere, formule e implemente las estrategias y planes necesarias que vayan en función de los objetivos de la institución, al igual se pretende posesionar al centro médico como una institución del primer nivel de atención referente de la localidad que ofrece servicios de calidad con un enfoque de satisfacción en el paciente.

Las estrategias serán definidas de acuerdo a su ámbito de influencia en “Operacionales” y de acuerdo al tiempo, en planes a corto, mediano y largo plazo, a continuación, se detalla los procesos de la planificación estratégica:

Definición de la Misión

Proveemos servicios de salud del primer nivel de atención, brindando consultas médicas, odontológicas, laboratorio clínico, farmacia y enfermería con altos estándares de calidad mediante el empleando guías prácticas clínicas actualizadas, se encuentra ubicado en el sector de Villa Bonita al Norte de Guayaquil. Nuestras instalaciones cuentan con equipos tecnológicos modernos e innovadores para el manejo de la información clínica, análisis de muestras corporales, diagnóstico y tratamiento de patologías médicas y odontológicas que permitan la recuperación rápida y eficaz de nuestros pacientes infantiles, niños, adolescentes, adultos y adultos mayores que buscan mejorar su salud a través de un buen trato profesional; contamos con precios que están acorde al mercado local permitiendo mantener los servicios con calidad y eficiencia; los cuales permiten a nuestros funcionarios el desarrollo personal y profesional; del mismo modo que permite a los propietarios obtener ganancias razonables.

Garantizamos la seguridad de nuestros pacientes, poniendo a disposición todo nuestro contingente humano que cuenta con la experiencia, técnica y capacidad necesaria de la industria de la salud en el sector. Nuestra institución ofrece un servicio de salud integral de modo que evita el desplazamiento de los pacientes a otro lugar en busca de medicamentos, insumos o exámenes de laboratorio, nos esforzamos por hacer que los pacientes regresen y se sientan satisfechos de la atención brindada; nuestro equipo de profesionales tiene la misión de hacer sentir a nuestros pacientes un ambiente cálido y confortable.

Aseguramos a nuestros pacientes el actuar con cortesía y profesionalismo evitando hacer daño con nuestro accionar; nuestro lema es: tu salud es nuestra prioridad.

Definición de la Visión

Ser un centro médico de alto prestigio profesional con una excelente atención al usuario a nivel local con enfoque en la seguridad, salud y bienestar de los pacientes mediante el empleo de estándares internacionales de calidad y el correcto uso correcto de las guías prácticas clínicas.

Valores

- Excelencia: cualidad, virtud o talento de una persona o cosas por sobresalir en cualquier ámbito.
- Responsabilidad: cualidad de un individuo que asume con sus compromisos y su actuar.
- Ética: cualidad de un humano que direcciona su conducta moral en base a sus costumbres y normas.
- Respeto: grado de veneración hacia una persona, situación o cosa.
- Integridad: es una cualidad moral imprescindible que contiene el actuar con decencia, honestidad e imparcialidad.
- Honestidad: Cualidad de las personas que lo dirigen a comunicarse o actuar de acuerdo a la ley, las normas, principios religiosos y éticos.
- Compromiso Social: Deseo imperioso de un individuo de sobreponer el beneficio común por encima del individual.

Objetivos Institucionales

- Brindar servicios de salud con los más altos estándares de calidad mediante el empleo de protocolos, normativas, procesos y guías prácticas clínicas actualizadas con alta evidencia científica a un costo accesible del mercado.
- Mejorar los factores determinantes de la salud por medio de la educación continua, talleres, charlas y eventos de participación conjunta con la comunidad.
- Otorgar a los pacientes un servicio de salud integral enfocados en la excelencia de la atención al usuario.

Principios éticos

Ética:

Dirigiendo nuestras acciones de la buena práctica médica buscando el beneficio de nuestros pacientes y de la sociedad.

Autonomía:

Respetamos el derecho de los pacientes adultos empleando sus capacidades mentales, para determinar lo que se ejecutará en su humanidad en relación a la atención médica.

Beneficencia:

Direccionamos la actuación de la práctica médica para encontrar el beneficio del paciente y de la comunidad por medio de la asistencia médica.

No maleficencia

Impedir que el actuar del profesional cause daño.

Justicia

Los Profesionales tienen la obligación de entregar a cada paciente lo que le pertenece, según la razón o el derecho.

Confidencialidad

Respetamos el derecho del paciente de que se mantenga en silencio la información entregada al profesional de salud, durante la relación profesional médico-paciente.

Equidad

Le brindamos una atención médica a nuestros pacientes, de acuerdo a sus necesidades de salud, sin privilegios, ni preferencias y sin distinciones (raza, género, condiciones, principios, preferencia sexual, discapacidad física o mental, entre otro).

Políticas

La salud en el Ecuador está regulada bajo las normativas y reglamentos del Ministerio de Salud Pública (MSP), institución que actúa como autoridad rectora tanto para el sector público como privado.

En base a esto nuestra institución se rige bajo las políticas públicas de MSP, la ley orgánica de salud, el código orgánico integral penal y la Constitución del Ecuador enmendada en el 2008.

Gestión Gerencial

La gestión gerencial basa su función en 5 actividades: planeación, organización, motivación, administración del personal y control: la planeación es el puente que une el presente con el futuro logrando plasmar con estrategias a hacia dónde va la empresa. La organización, motivación y administración del personal son el complemento de cómo se incorporarán las estrategias mediante la distribución correcta de los recursos y finalmente el control no permite tener una retroalimentación del cambio positivo o negativo que ocasionó la implementación de las estrategias (Fred R. & Forest R., 2017).

La importancia de la gestión gerencial nace en la habilidad que tienen los gerentes para poder analizar, crear, distribuir, ejecutar y evaluar las estrategias que marquen una ruta al futuro de la institución sabiendo esta aplacar situaciones de crisis o aprovechar oportunidades del mercado.

A continuación, se detallan las diferentes estrategias que se llevaran a cabo en el centro médico Vitamsalud por parte de la gerencia:

Estrategia a ejecutar: Estrategias de Ofensivas – Mantener Fortalezas (FO)

Actividad Nr.1 Oferta de la cartera de servicios para proyectos de la comunidad.

Descripción: Realizar brigadas médicas completas a pacientes prioritarios y vulnerables con escasos recursos económicos.

Indicador: Visitas domiciliarias

Escenario Actual: Ahora no contamos un equipo profesional planificado para dar asistencia médica domiciliaria

Medio de Verificación: Historia clínica única

Meta: 10 consultas anuales

Escenario Futuro: Incrementar el número de pacientes prioritarios y vulnerables que requieran de asistencia médica gratuita.

Tabla 10. Oferta de la Cartera de Servicios para Proyectos de la Comunidad

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Realizar brigadas médicas completas a pacientes prioritarios y vulnerables con escasos recursos económicos.	Visitas domiciliarias	Historia clínica única	10 consultas anuales	Incrementar el número de pacientes prioritarios y vulnerables que requieran de asistencia médica gratuita

Fuente información: Diagnostico FODA

Autor: Edison Rivera Moreira

Estrategia a ejecutar: Estrategias de Supervivencia – Corregir Debilidades (DA)

Actividad Nr.2 Implementación de una estructura organizacional jerárquica.

Descripción: Diseñar, elaborar y asignar a las autoridades de la institución de acuerdo a la estructura organizacional.

Indicador: Implementación de una estructura organizacional en la institución.

Escenario Actual: Al momento el centro médico no cuenta con autoridades administrativas.

Medio de Verificación: Visualización de la estructura organizacional

Meta: 1

Escenario Futuro: Reconocer a las autoridades del centro médico por usuarios externos e internos de la institución.

Tabla 11. Implementación de la estructura Organizacional Jerárquica

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Diseñar, elaborar y asignar a las autoridades de la institución de	Implementación de una estructura	Visualización de la estructura organizacional	1	Reconocer a las autoridades del centro médico por usuarios

acuerdo a la estructura organizacional.	organizacional en la institución.			externos e internos de la institución.
---	-----------------------------------	--	--	--

Fuente información: Diagnostico FODA

Autor: Edison Rivera Moreira

Estrategia a ejecutar: Estrategias de Ofensivas – Mantener Fortalezas (FO)

Actividad Nr.3 Implementación de una cultura organizacional.

Descripción: Diseñar un modelo de cultura organizacional basada en la misión, visión, valores institucionales y principios éticos de la institución.

Indicador: Identidad institucional.

Escenario Actual: Al momento no se cuenta con una cultura organizacional que trabaje en equipo.

Medio de Verificación: Implementación de la cultura organizacional de la institución.

Meta: colaboradores 100% comprometidos

Escenario Futuro: Contratar colaboradores que trabajen en equipo con un excelente ambiente laboral y se identifiquen con la institución.

Tabla 12. *Implementación de la Cultura Organizacional*

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Diseñar un modelo de cultura organizacional basada en la misión, visión, valores institucionales y principios éticos de la institución.	Identidad institucional.	Implementación de la cultura organizacional de la institución.	colaboradores 100% comprometidos	Contratar colaboradores que trabajen en equipo con un excelente ambiente laboral y se identifiquen con la institución.

Fuente información: Diagnostico FODA

Autor: Edison Rivera Moreira

Gestión Administrativa

Es el proceso que establece la orientación de los recursos, materiales y humanos enfocados en los objetivos primordiales de la institución, otros autores hablan que la administración ejerce sinergia con la gerencia ya que planifica, organiza, motiva, ejecuta y controla la distribución de los recursos de la empresa (Mendoza Fernandez & Moreira Chóez, 2021).

La gestión administrativa tiene su importancia ya que debe analizar y distribuir el recurso humano y material de la institución.

Estrategia a ejecutar: Estrategias de Reorientación – Afrontar Amenazas (DO)

Actividad Nr.4 Coordinar los horarios de atención para cada cita médica.

Descripción: Diseñar y coordinar los horarios de atención de cada servicio e implementar agendamiento de cita mediante herramientas digitales.

Indicador: Control la puntualidad de los profesionales.

Escenario Actual: Al momento no se controla la hora de entrada y salida de los profesionales y solo medicina general trabaja con agendamiento de cita médica.

Medio de Verificación: Registro de entrada y salida de profesionales mediante biométrico.

Meta: Colaboradores 100% puntuales

Escenario Futuro: Contar con un alto porcentaje de colaboradores puntuales y que las citas médicas cubran en su totalidad los horarios.

Tabla 13. *Coordinar Horarios de Atención para cada Cita Médica*

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Diseñar y coordinar los horarios de atención de cada servicio e implementar	Control la puntualidad de los profesionales.	Registro de entrada y salida de profesionales mediante biométrico.	Colaboradores 100% puntuales	Contar con un alto porcentaje de colaboradores puntuales y que las citas médicas cubran

agendamiento de cita mediante herramientas digitales.				en su totalidad los horarios.
---	--	--	--	-------------------------------

Fuente información: Diagnostico FODA

Autor: Edison Rivera Moreira

Estrategia a ejecutar: Estrategias de Ofensivas – Mantener Fortalezas (FO)

Actividad Nr.5 Motivar a los profesionales de salud que actúen con ética y amabilidad.

Descripción: Capacitar a los profesionales mejores evaluados en talleres de atención y servicio al paciente.

Indicador: Identificación y empleo de valores institucionales.

Escenario Actual: Actualmente no se cuenta con capacitaciones a profesionales.

Medio de Verificación: Encuestas de satisfacción al usuario.

Meta: Colaboradores 100% capacitados

Escenario Futuro: Ser una institución que se destaque por satisfacer al paciente por el trato brindado durante su estancia en la institución.

Tabla 14. *Motivar a los Profesionales de la Salud que Actúen con Ética y Amabilidad*

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Capacitar a los profesionales mejores evaluados en talleres de atención y	Identificación y empleo de valores institucionales.	Encuestas de satisfacción al usuario.	Colaboradores 100% capacitados	Ser una institución que se destaque por satisfacer al paciente por el trato brindado durante su estancia en la institución.

servicio al paciente.				
-----------------------	--	--	--	--

Fuente información: Diagnostico FODA

Autor: Edison Rivera Moreira

Estrategia a ejecutar: Estrategias de Defensivas – Explotar Oportunidades (FA)

Actividad Nr.6 Contar con profesionales especializados de acuerdo a la demanda de servicio.

Descripción: Planificar horarios de atención con profesionales especializados de acuerdo a la demanda.

Indicador: Número de citas programadas por especialidad.

Escenario Actual: Se programan citas médicas para la especialidad de pediatría y ginecología.

Medio de Verificación: Registro de citas programadas.

Meta: agendar 5 pacientes diarios

Escenario Futuro: Contar profesionales especializados que puedan dar asistencia médica a jornada completa.

Tabla 15. *Contar con Profesionales Especializados de acuerdo a la Demanda del Servicio*

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Planificar horarios de atención con profesionales especializados de acuerdo a la demanda.	Número de citas programadas por especialidad.	Registro de citas programadas.	Agendar 5 pacientes diarios.	Contar profesionales especializados que puedan dar asistencia médica a jornada completa.

Fuente información: Diagnostico FODA

Autor: Edison Rivera Moreira

Gestión de Marketing

El marketing es el proceso de delimitar, pronosticar, implantar y complacer los requerimientos de nuestros clientes con el servicio que se les otorga, existen funciones básicas del marketing de acuerdo a la salud: analizar el grupo objetivo, comercialización del servicio, planificación del servicio, estandarización de precios, repartición, exploración del mercado y comparar del costo-beneficio (Fred R. & Forest R., 2017).

El área del marketing resalta su importancia ya que es el lazo que une los servicios de la institución con el cliente, es el medio de comunicación que expone a los pacientes los servicios que se encuentran en el sector; a continuación, detallamos las estrategias de marketing a implementar en el centro de salud Vitamsalud:

Estrategia a ejecutar: Estrategias de Ofensivas – Mantener Fortalezas (FO)

Actividad Nr.7 Creación de contenido audiovisual y escrito en temas de salud.

Descripción: Desarrollar contenidos tales como: infografías, brochures, videos, imágenes y podcast.

Indicador: Generación de contenido por servicio.

Escenario Actual: Cada servicio genera su propio contenido sin una estrategia adecuada.

Medio de Verificación: Registro de entrega de contenido por servicio.

Meta: crear 1 contenido diario por servicio.

Escenario Futuro: Contar con un almacenamiento de contenido amplio que permita compartir en diferentes horas.

Tabla 16. Creación de Contenido Audiovisual y Escrito en temas de Salud

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Desarrollar contenidos tales como: infografías,	Generación de contenido por servicio.	Registro de entrega de	Crear 1 contenido	Contar con un almacenamiento de contenido amplio que

brochures, videos, imágenes y podcast.		contenido por servicio.	diario por servicio.	permita compartir en diferentes horas.
--	--	-------------------------	----------------------	--

Fuente información: Diagnostico FODA

Autor: Edison Rivera Moreira

Estrategia a ejecutar: Estrategias de Reorientación – Afrontar Amenazas (DO)

Actividad Nr.8 Implementar una página web y correo electrónico institucional con dominio propio.

Descripción: Elaborar y desarrollar contenido informativo de la institución y sus servicios; adquirir un dominio propio para la creación del correo electrónico.

Indicador: Número de insight de la página web.

Escenario Actual: No se cuenta con identidad digital.

Medio de Verificación: Página Web Institucional y Correo electrónico.

Meta: 2

Escenario Futuro: Atraer pacientes potenciales al centro médico y mejorar el posicionamiento digital.

Tabla 17. Implementación de Pagina Web y Correo Electrónico Institucional

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Elaborar y desarrollar contenido informativo de la institución y sus servicios; adquirir un dominio propio para la creación del correo electrónico.	Número de insight de la página web	Página Web Institucional y Correo electrónico.	2	Atraer pacientes potenciales al centro médico y mejorar el posicionamiento digital.

Fuente información: Diagnostico FODA

Autor: Edison Rivera Moreira

Gestión de Finanzas y Contabilidad

Es proceso financiero es el área que expone el manejo del recurso económico de toda empresa, dándole un poder de competitividad y atracción de inversionistas del mercado; determina las fortalezas y debilidades de la empresa en materia de finanzas es primordial para la toma de decisiones y formulación de estrategias efectivas (Fred R. & Forest R., 2017).

Su mayor relevancia está en que nos mantiene en constante estado de alerta en el ámbito económico tales como: capacidad de endeudamiento, liquidez, flujo de efectivo, rentabilidad, capital de trabajo y fondos de la empresa; cualquier estrategia mal planteada poner en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

Estrategia a ejecutar: Estrategias de Reorientación – Afrontar Amenazas (DO)

Actividad Nr.9 Elaboración de un informe de Balance general para la crear de una sociedad anónima simplificada.

Descripción: Realizar un inventario interno de todos los activos y pasivos de la institución.

Indicador: ratio de liquidez.

Escenario Actual: Se desconoce el total de bienes, pasivos y patrimonios de la empresa.

Medio de Verificación: Informe del balance general.

Meta: 1

Escenario Futuro: ser una institución con personalidad jurídica con información financiera actualizada con atracción de inversionistas.

Tabla 18. *Elaboración de un Informe de Balance General*

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Realizar un inventario interno de todos los activos y pasivos de la institución.	Ratio de liquidez.	Informe del balance general.	1	Ser una institución con personalidad jurídica con información financiera actualizada

				con atracción de inversionistas.
--	--	--	--	----------------------------------

Fuente información: Diagnostico FODA

Autor: Edison Rivera Moreira

Estrategia a ejecutar: Estrategias de Defensivas – Explotar Oportunidades (FA)

Actividad Nr.10 Fomentar el ahorro programado para solventar crisis económicas nacionales.

Descripción: Determinar una aportación mensual por cada servicio.

Indicador: número de aportaciones mensuales.

Escenario Actual: Se realizan aportaciones por cada servicio para el pago de gastos generales de la institución.

Medio de Verificación: Cuenta bancaria institucional.

Meta: Recaudar \$500.00 mensuales

Escenario Futuro: La institución cuenta con una gran reserva de dinero.

Tabla 19. Fomentar un Ahorro Programado

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Determinar una aportación mensual por cada servicio	Número de aportaciones mensuales.	Cuenta bancaria institucional.	Recaudar \$500.00 mensuales.	La institución cuenta con una gran reserva de dinero.

Fuente información: Diagnostico FODA

Autor: Edison Rivera Moreira

Gestión Operativa, Abastecimiento y logística

El área de gestión es la encargada de velar por obtener los mejor productos e insumos que ingresan a la institución, de agregarle valor a los servicios o productos durante su estadía interna y crear las mejores condiciones para su comercialización a los usuarios (Fred R. & Forest R., 2017).

Su relevancia en el funcionamiento óptimo de esta área nos permitirá crear los mejores procesos para que los usuarios cumplan con sus expectativas al momento de obtener nuestros servicios y productos.

Estrategia a ejecutar: Estrategias de Defensivas – Explotar Oportunidades (FA)

Actividad Nr.11 Fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores.

Descripción: Buscar, analizar y seleccionar proveedores de insumos, medicinas y equipos médicos de calidad y con alto stock de bodega.

Indicador: número de proveedores.

Escenario Actual: Al momento no se cuenta con proveedores de renombre.

Medio de Verificación: Facturas de compras anual.

Meta: contar con 5 proveedores.

Escenario Futuro: Contratar empresas tercerizadoras de abastecimiento de medicina e insumos mediante sistemas de información automatizados.

Tabla 20. Fortalecer las Relaciones Comerciales con Proveedores

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Buscar, analizar y seleccionar proveedores de insumos, medicinas y equipos médicos de calidad y con alto stock de bodega	Número de proveedores	Facturas de compras anual	Contar con 5 proveedores.	Contratar empresas tercerizadoras de abastecimiento de medicina e insumos mediante sistemas de información automatizados

Fuente información: Diagnostico FODA

Autor: Edison Rivera Moreira

Estrategia a ejecutar: Estrategias de Defensivas – Explotar Oportunidades (FA)

Actividad Nr.12 Implementar un sistema de control de stock y medicamentos.

Descripción: Buscar un sistema de manejo de stock, inventario y caducidad de medicamentos en el mercado.

Indicador: Medicamentos caducados y exceso de stock.

Escenario Actual: Al momento se controla el stock, inventario y caducidad de medicamentos de forma manual.

Medio de Verificación: Reporte de medicina caducada y registros de inventario.

Meta: 1

Escenario Futuro: Realizar el abastecimiento de medicina e insumos de forma automatizada.

Tabla 21. Implementar un Sistema de Control de Stock de Insumos y Medicamentos

Descripción	Indicador	Medio Verificación	Meta	Escenario Futuro
Buscar un sistema de manejo de stock, inventario y caducidad de medicamentos en el mercado.	Medicamentos caducados y exceso de stock.	Reporte de medicina caducada y registros de inventario	1	Realizar el abastecimiento de medicina e insumos de forma automatizada.

Fuente información: Diagnostico FODA

Autor: Edison Rivera Moreira

CAPITULO IV

EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

La evaluación de toda estrategia por más perfecta que parezca necesita de control, ya que esta nos retribuirá o retroalimentará de hecho o sucesos que ocurrieron durante la implementación, sean estos positivos o negativos para el futuro de la organización. De igual forma otorga información importante para la toma de decisiones de los gerentes.

Monitoreo del Plan

David Fred manifiesta que la evaluación es el proceso trascendental para la prosperidad de una organización ya que pueden generar alarmas a la gerencia de eventuales problemas antes de que estos sucedan o pasen a una situación crítica.

Mediante la evaluación de las estrategias tenemos una retroalimentación firme sobre la situación de las estrategias planteadas, este proceso se fundamenta en 3 acciones elementales: 1. Investigar las bases de las estrategias de la institución, 2. Contrastar los resultados los resultados reales con los esperados y 3. Implementar medidas correctoras para que se cumpla con lo planificado.

En el siguiente proyecto se ha diseñado una tabla de las actividades a realizar por cada estrategia planteada conforme al análisis de la matriz FODA – CAME, luego de haber realizado una inspección minuciosa de los factores internos y externos que interactúan en el ecosistema de la empresa.

La tabla de monitoreo de las actividades planificadas consta de un área responsable de las acciones a realizar, el método de evaluación, la periodicidad con la que se evaluará y los responsables de llevar el control. El propósito de esta herramienta es constatar el desarrollo y efectos finales de las estrategias a la par de los objetivos planteados, teniendo como base los lineamientos diseñados para el proyecto.

Tabla 22. Monitoreo de las Actividades Planificadas

MONITOREO EVALUACION		MONITOREO					RESPONSABLE
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	MEDIO DE CONTROL	SEMANA L	MENSUA L	TRIMESTRA L	ANUA L	
Gestión Gerencial	Oferta de la cartera de servicios para proyectos de la comunidad.	Historia clínica única		X			Talento Humano, Área médica y odontológica.
	Implementación de una estructura organizacional jerárquica.	Visualización de la estructura organizacional				X	Gerente, Talento Humano, Directores de Áreas
	Implementación de una cultura organizacional.	Implementación de la cultura organizacional de la institución.			X		Gerente, Talento Humano y Directores de Área.
Gestión Administrativa de Talento Humano	Coordinar los horarios de atención para cada cita médica.	Registro de entrada y salida de profesionales mediante biométrico.	X				Talento Humano
	Motivar a los profesionales de salud que actúen con ética y amabilidad.	Encuestas de satisfacción al usuario			X		Talento humano, Directores de Área
	Contar con profesionales especializados de acuerdo a la	Registro de citas programadas			X		Talento Humano, Gerencia, Director de Área médica

	demanda de servicio.						
Gestión de Marketing	Creación de contenido audiovisual y escrito en temas de salud.	Registro de entrega de contenido por servicio	X				Área de marketing y Directores de área
	Implementar una página web y correo electrónico institucional con dominio propio.	Página Web Institucional y Correo electrónico.				X	Área de marketing, Gerente
Gestión Financiera y Contable	Elaboración de un informe de Balance general para la crear de una sociedad anónima simplificada.	Informe del balance general.				X	Área de finanzas, Gerente
	Fomentar el ahorro programado para solventar crisis económicas nacionales.	Cuenta bancaria institucional.		X			Área de finanzas y contabilidad
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	Fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores.	Facturas de compras anual.		X			Área de logística
	Implementar un sistema de control de stock y medicamentos.	Reporte de medicina caducada y registros de inventario.				X	Área de logística y farmacia

Evaluación del Plan

Para concretar la evaluación del plan y en consecuente el cumplimiento de los objetivos institucionales, se implementará la semaforización de resultados; herramienta de gran utilidad que la que los gerentes se pueden apoyar para la recolección, reporte y análisis de la información de Balanced scorecard (BSC) a partir de los indicadores descritos en cada estrategia.

En cuanto a la codificación de colores se detalla lo siguiente: Verde: significa que el indicar cumple con la meta planteada, Amarillo: representa que la parcialmente se ha cumplido la meta y el color Rojo: significa que la meta no ha sido cumplida y que debe ser replanteada.

Las evaluaciones de estrategias deben de contar con ciertos requisitos que los mencionaremos: las actividades de evaluación deben ser económicas, tener cuidado con la cantidad de información y las frecuencias de evaluación, deben ser significativas y relacionarse con los objetivos, deben ofrecer información útil para los gerentes y otorgar información precisa y oportuna.

Las evaluaciones serán llevadas a cabo durante el desarrollo y al finalizar el periodo; por medio de indicadores cualitativos y cuantitativos que resulten de forma indirecta a través de las fuentes de verificación, y de forma directa por medio de los beneficiarios del proyecto.

Tabla 23. *Porcentaje de Evaluación de Actividades*

Significado	Nivel de Cumplimiento
Meta Cumplida	Más del 75%
Meta Parcialmente Cumplida	51 – 75%
Meta Incumplida	Menos del 50%

Elaborado por: Edison Rivera Moreira

Fecha: 12 de diciembre de 23

Limitaciones

- El recurso económico para la contratación de profesionales capacitados.
- Infraestructura inadecuada para la implementación de diferentes áreas.
- Falta de compromiso por parte del personal.
- Contratiempos operativos.
- Poco recurso humano para la ejecución de las actividades

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La falta de una estructura organizacional en el centro de salud Vitamsalud ha conllevado a que sus profesionales laboren y ofrezcan sus servicios sin un horizonte ni visión clara a donde quiere llegar la institución en el futuro.
- La poca participación institucional en actividades locales ha conllevado a la falta de reconocimiento de la imagen e identidad del centro médico en los ciudadanos del sector.
- Debido a la gran competencia que existe alrededor del sector y la falta de estrategias para solventarlas he hecho que los costos de los servicios de salud nos proporcionan márgenes de utilidad bajos.
- La falta de un administrador en la institución que lidere y planifique estrategias no han permitido el crecimiento del establecimiento en la localidad.

Recomendaciones

- Se debe implementar de forma inmediata una estructura y cultura organizacional en la institución que permitan mejorar el clima laboral interno y generar una identidad a nivel local.
- Se debe invertir en la gestión de marketing por medio de la cual se prevé que aumentarán la demanda de pacientes y recuperar el posicionamiento de la marca institucional en la comunidad.
- Se recomienda la implementación del plan estratégico en el menor tiempo posible y evaluar sus resultados de forma objetiva que manera que cumplan con las estrategias planteadas.
- Se debe generar alianzas estratégicas proveedores de prestación de servicios de la salud e inducir a los grupos de interés del centro médico hacer uno de los servicios.

REFERENCIAS

- 50Minutos. (2016). *La Cadena de Valor de Michael Porter*. ProQuest Ebook: Lemaitre Publishing. doi:9782806274908
- Dirección de Obras Públicas. (09 de 2021). *PROGRAMA DE OBRAS VIALES EN ZONAS DENSAMENTE POBLADAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Guayaquil. Obtenido de <https://www.guayaquil.gob.ec/wp-content/uploads/Documentos/UPFE-CAF/UPFE%202022/LICO-MIMG-067-2022/EvaluaciOn%20SocioeconOmica%20CAF%20XV-signed.pdf>
- Durán, M. Á. (2004). Las demandas sanitarias de las familias. *Gac Sanit*, 195-200.
- EL UNIVERSO. (21 de 05 de 2018). *Alcalde Jaime Nebot entregó nuevas viviendas en el programa habitacional “Mi Lote 1”*, pág. 1.
- Fred R., D., & Forest R., D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Galeana, P. (16 de 01 de 2023). *¿Qué es y cómo hacer un análisis CAME?* Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>
- María, S. (16 de 09 de 2015). *Desarrollo histórico del sistema sanitario de Ecuador*. Obtenido de <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/46021/1/TESIS%20DOCTORAL%202015....pdf>
- Mendoza Fernandez, V., & Moreira Chóez, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *FIPCAEC*, 608-620.
- Naciones Unidas. (31 de 10 de 2023). *OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE*. Obtenido de Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>
- OMS y UNICEF. (18 de 10 de 2023). *Atención primaria de salud*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/temas/atencion-primaria-salud>

Organización Panamericana de la Salud. (18 de 10 de 2023). *Pacto 30.30.30 APS para la salud universal*. Obtenido de file:///C:/Users/Master/Documents/MAESTRIA%20EN%20GERENCIA%20E N%20INTITUCIONES%20DE%20LA%20SALUD/PROYECTO/U1.%20DES CRIPCION%20DEL%20PROYECTO/APS-OMS-30-30-30-spa2019.pdf

Ricardo, C. (2019). LA SALUD DE LOS GUAYAQUILEÑOS Y LA GESTIÓN MUNICIPAL. *Alternativas*, 56-61.

Romeroa, J. M. (2010). Gestión de la demanda en atención primaria. *Elsevier*, 241-242.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Evaluación de Alternativas de Soluciones

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD “Plan de Gestión Gerencial para la Prestación de Servicios de Salud en una Unidad de Salud Pública o Privada” MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Falta de una Estructura Organizacional	Falta de un Gerente General	Desempeño institucional sin lineamientos claros.	Diseñar la estructura institucional jerárquica	Liderar las implementaciones de la empresa	Gerente y directores de área
Falta Cultura Institucional	Falta de misión, visión y valores institucionales	Falta de compromiso por el personal asistencial.	Implementar una cultura institucional a corto plazo	Plantear objetivos y valores institucionales	Gerente y Directores de área
Falta de coordinación horarios de atención	Ausencia de pacientes y desperdicio de tiempo	Ausencia del profesional de salud por demanda espontánea.	Programar citas médicas de forma telemática	Uso de herramientas tecnológicas como google calendar agenda de citas	Gerente y Directores de áreas
Falta de recurso humano en el área de marketing	Falta de posicionamiento dentro del mercado local	Falta de atracción y captación de nuevos usuarios	Implementar un área de marketing a largo plazo	Gestionar una estrategia de inbound marketing a corto plazo	Marketing
Falta de recurso económico	Falta de gestión financiera institucional	Falta de mantenimiento de las instalaciones	Aportar en cada departamento para el mantenimiento de la infraestructura	Gestionar un crédito financiero con una entidad bancaria	Financiero
Déficit en la demanda de pacientes	Falta de participación institucional con la comunidad	Desconocimiento del establecimiento por parte de los usuarios	Definir los grupos de interés del sector	Gestionar talleres educativos en salud con grupos de interés (adolescentes y adultos mayores)	Operación y logística
Notas: Esta matriz fue realizada en colaboración de los profesionales del Centro Médico Vitamsalud Fuentes: Centro Médico Vitamsalud Elaboración: Profesionales Sanitarios de la Institución Fecha: 31/10/2023					

Anexo 2. Cronograma de Actividades Anual

CRONOGRAMA			MESES											
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gestión Gerencial	Oferta de la cartera de servicios para proyectos de la comunidad	Gerente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Implementación de una estructura organizacional jerárquica.	Gerente	x											
	Implementación de una cultura organizacional.	Gerente			x			x			x			x
Gestión Administrativa y de Talento humano	Coordinar los horarios de atención para cada cita médica.	Talento Humano	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Motivar a los profesionales de salud que actúen con ética y amabilidad.	Talento Humano			x			x			x			x
	Contar con profesionales especializados de acuerdo a la demanda de servicio.	Talento Humano			x			x			x			x
Gestión de Marketing	Creación de contenido audiovisual y escrito en temas de salud.	Marketing	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Implementar una página web y correo electrónico institucional con dominio propio.	Diseño Web				x								
Gestión Financiera y Contable	Elaboración de un informe de Balance general para la crear de una sociedad anónima simplificada.	Financiero												x
	Fomentar el ahorro programado para solventar crisis económicas nacionales.	Financiero	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logístico	Fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores.	Operativa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Implementar un sistema de control de stock y medicamentos.	Abastecimiento						x						

Elaborado por: Edison Rivera Moreira

Fuente: Estrategias CAME

Anexo 3. Presupuesto Total del Proyecto

PRESUPUESTO:				
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DETALLE	TOTAL
Gestión Gerencial	Oferta de la cartera de servicios para proyectos de la comunidad	Gerente	Gastos de movilización, equipos medicos portatiles, biaticos por cada salida	\$ 150,00
	Implementación de una estructura organizacional jerárquica.	Gerente	Impresión, instalacion de inforgrafia en área comun.	\$ 300,00
	Implementación de una cultura organizacional.	Gerente	Impresión, instalacion de inforgrafia en área comun.	\$ 300,00
Gestión Administrativa y de Talento humano	Coordinar los horarios de atención para cada cita médica.	Talento Humano	Instalacion de biometricos, agendamiento de citas digital y mensajería instatanea.	\$ 600,00
	Motivar a los profesionales de salud que actúen con ética y amabilidad.	Talento Humano	Taller de atención y servicio al paciente, encuestas	\$ 180,00
	Contar con profesionales especializados de acuerdo a la demanda de servicio.	Talento Humano	Pago de Honorarios médicos especializados.	\$ 80,00
Gestión de Marketing	Creación de contenido audiovisual y escrito en temas de salud.	Marketing	Pago de honorarios y publicidad digital.	\$ 200,00
	Implementar una página web y correo electrónico institucional con dominio propio.	Diseño Wed	Compra de domino y diseño de pagina web.	\$ 800,00
Gestión Financiera y Contable	Elaboración de un informe de Balance general para la crear de una sociedad anónima simplificada.	Financiero	Pago de honorarios por prestación de servicios	\$ 600,00
	Fomentar el ahorro programado para solventar crisis económicas nacionales.	Financiero	Recaudacion de valores acordados.	\$ -
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logístico	Fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores.	Operativa	Honorarios por servicios prestados	\$ 500,00
	Implementar un sistema de control de stock y medicamentos.	Abastecimiento	Implementacion de sistema automatizado.	\$ 600,00
Total Presupuesto				\$ 4.310,00

Elaborado por: Edison Rivera Moreira

Fecha: 12 de diciembre 23

Ilustración 6. Fachada del Centro Médico Vitamsalud



Ilustración 7. Sala de Espera del Centro Médico Vitamsalud

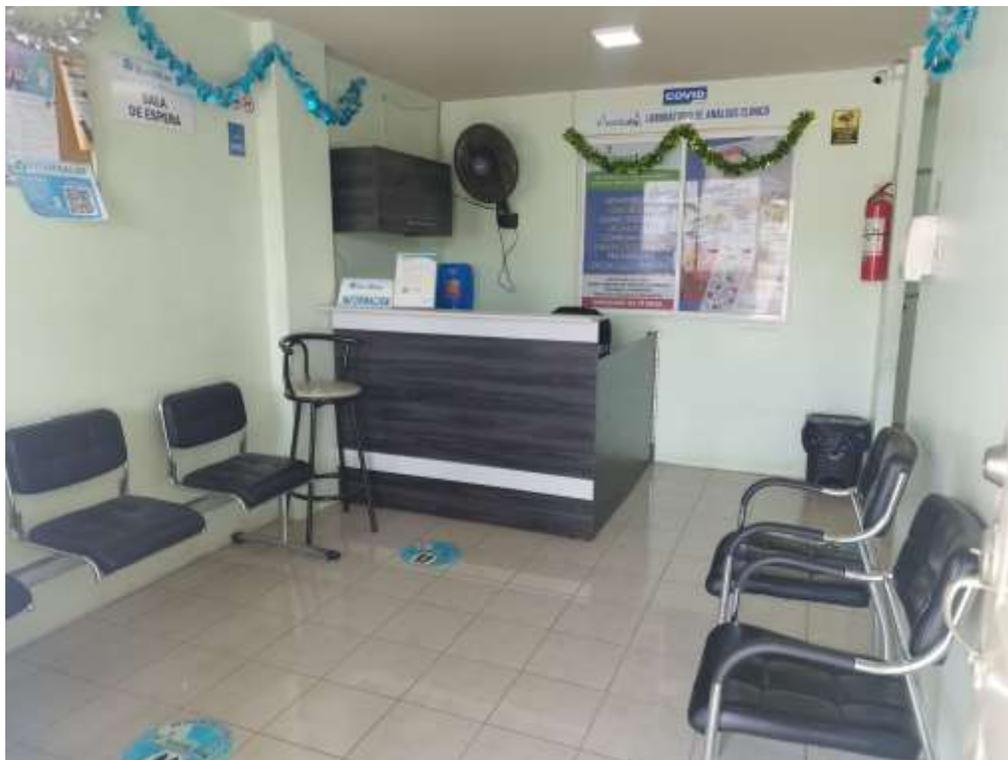


Ilustración 8. Área de Pre analítica del Centro Médico Vitamsalud

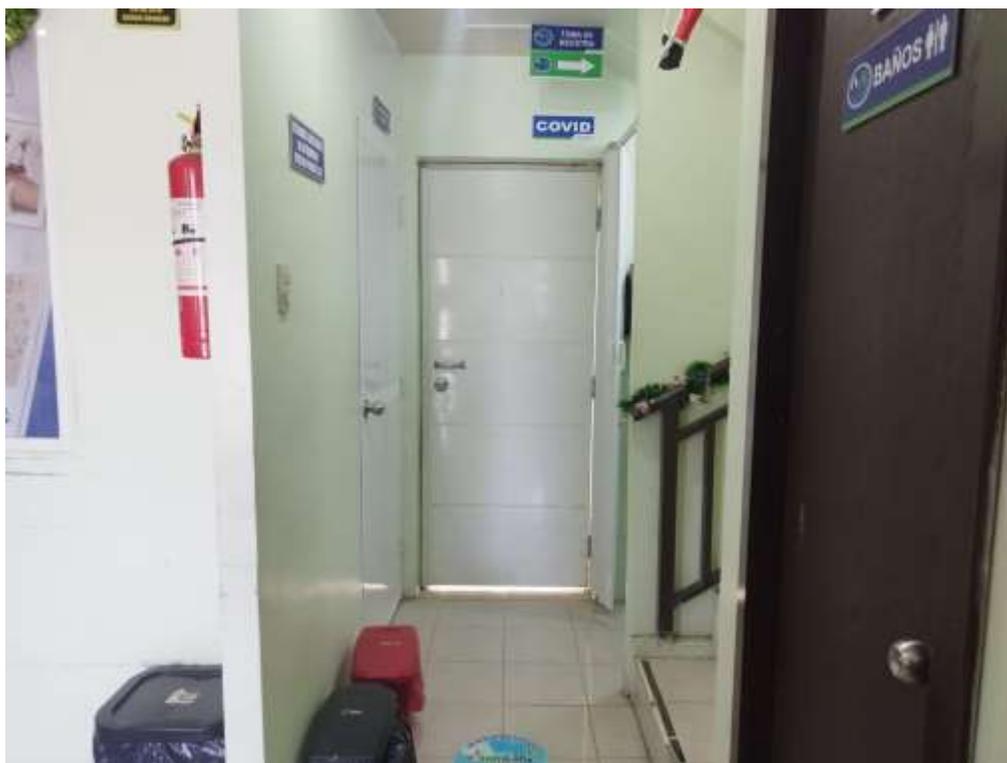


Ilustración 9. Área de Analítica del Laboratorio Clínico Vitamsalud



Ilustración 10. Consultorio de Medicina General del Centro Médico Vitamsalud



Ilustración 11. Consultorio Odontológico del Centro Médico Vitamsalud



Ilustración 12. Entrevista a los Profesionales de Salud

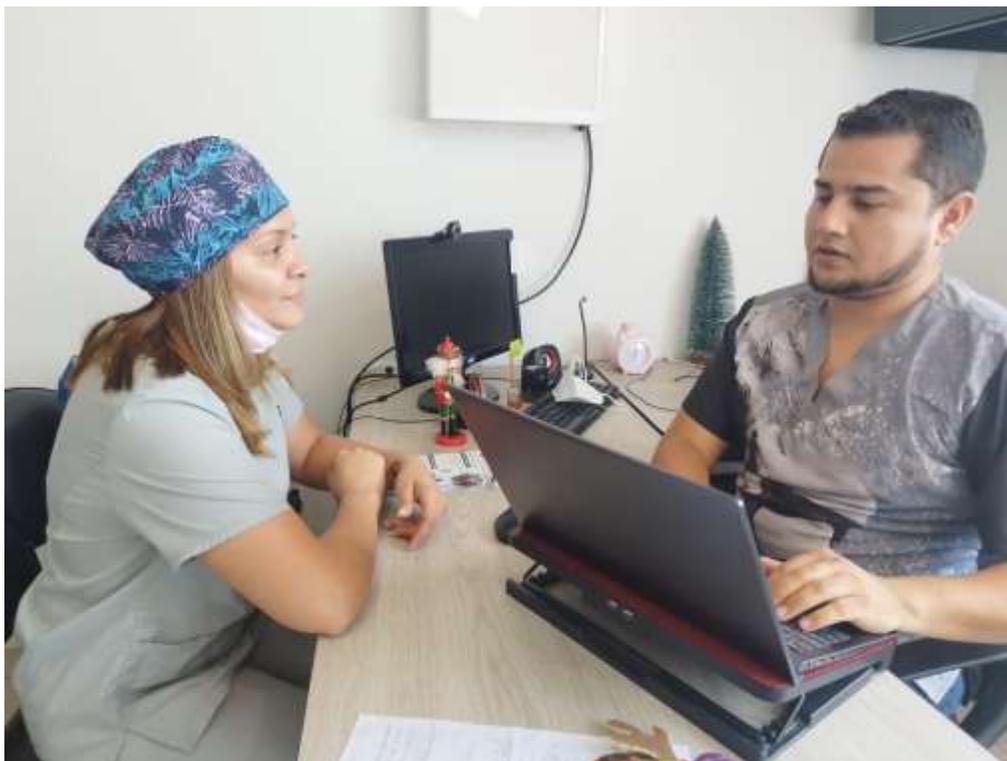


Ilustración 13. Reunión con Profesionales de Salud para la Matriz de Alternativas de Solución

