

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

TESIS FINAL

Previa a la obtención del grado de  
MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD

***“IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DE UN CENTRO  
MÉDICO DE ESPECIALIDADES EN LA PROVINCIA DE SANTA  
ELENA”***

Elaborado por:

Dr. Lester Daniel Véliz Franco

Tutor:

Ing. Nancy Wong Laborde

Guayaquil, septiembre del 2012

## **DEDICATORIA.**

*No he contado las veces que me ha dicho te quiero, pero sé que son muchas.*

*Ve lo bello de la vida, donde nadie más lo puede ver.*

*Siempre ha estado ahí, en todo momento, a mi lado.*

*No me hace falta ser fuerte, ella lo es por mí.*

*No me permite llorar, ella llora por los dos.*

*Por cada lágrima tiene preparada una palabra para poder callarlas.*

*Ella espera, nunca abandona y siempre está ahí, en el momento más inesperado y necesario.*

***Gracias Mamita Mariana por darle sentido día a día a cada uno de mis latidos!***

*No hay palabras que puedan describir un sentimiento tan grande como mi amor hacia usted, es algo que únicamente se puede sentir...*

***Es usted la primera y la única a quien quiero dedicar mi primer proyecto profesional!***

## **AGRADECIMIENTOS.**

A Dios, quien con sus hermosas bendiciones, me ha dado vida y continúa dándome salud y fuerza para lograr desarrollar este trabajo.

A mi abuelita Blanca, mi "mami mamá", por ser mi ángel de la guarda.

A mis hermanos Mayra y Ricardo por su paciencia, apoyo y cariño.

A mi Tía Blanca por su ejemplo personal y profesional.

A mis grandes amigos: Aida Espinoza, "La Rubia"; y al Dr. Xavier Mármol por sembrar, hacer posible y mantener la idea de este proyecto.

A mis tíos Dr. Ernesto Páramo y Dra. Ignacia Franco de Páramo por brindarme su apoyo mediante sus sabios consejos administrativos.

A mi prima Jessi Páramo por las incontables horas de dedicación y constante contacto a pesar de la distancia.

A mis maestros y tutores, Ing. Nancy Wong y Dra. Rocío Parada, por compartir su experiencia profesional y enseñarme lo mucho que aprendí durante el desarrollo de la maestría y elaboración de la tesis.

A mis familiares y amigos que siempre han confiado y creído en mí...

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
IDENTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	3
OBJETIVOS. ....	4
OBJETIVO GENERAL. ....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	5
RESUMEN.....	9
PALABRAS CLAVE. ....	9
CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA. ....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
RESEÑA HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	10
ADMINISTRACIÓN ANTIGUA.....	11
ADMINISTRACIÓN EDAD MEDIA. ....	12
ADMINISTRACIÓN EDAD MODERNA.....	12
ADMINISTRACIÓN EDAD CONTEMPORÁNEA. ....	13
ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS. ....	14
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. ....	14
ADMINISTRACIÓN PRIVADA.....	15
ADMINISTRACIÓN MIXTA. ....	16
RETOS DE ADMINISTRAR EN UN ENTORNO MUNDIAL. ....	16
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL.....	17
CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL. ....	18
ATENCIÓN MÉDICA EN SANTA ELENA.....	18
ESTRUCTURA FÍSICA Y FUNCIONAL EN SALUD: CENTRO MÉDICO. ....	20
BASES CONCEPTUALES PARA UNA GESTIÓN EMPRESARIAL DE SISTEMAS DE SALUD. ....	22
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, UNA ACCIÓN IMPORTANTE PARA LAS EMPRESAS. ....	24

MARCO LEGAL.....	25
RÉGIMEN DE COMPAÑÍAS.....	25
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
TIPO DE ESTUDIO.....	27
ENFOQUE METODOLÓGICO Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN.....	28
MATRIZ METODOLÓGICA PARA OBJETIVOS.....	28
DISEÑO POBLACIONAL.....	31
UNIVERSO.....	31
DISEÑO MUESTRAL.....	31
MUESTRA.....	31
NECESIDADES DE MERCADO ENCONTRADAS.....	31
SEGMENTO DE MERCADO.....	32
DISEÑO DE INSTRUMENTOS.....	32
CUESTIONARIO.....	35
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA.....	38
DESARROLLO DE PREGUNTAS (ABIERTAS O CERRADAS).....	38
CAPÍTULO 5. TRABAJO DE CAMPO.....	40
DATOS ESTADÍSTICOS DE PATOLOGÍAS FRECUENTES.....	40
PROCESAMIENTO DE DATOS.....	41
CUADROS Y GRÁFICOS ESTADÍSTICOS DE DATOS OBTENIDOS.....	41
ANÁLISIS DE DATOS.....	52
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS.....	52
CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING.....	59
PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS.....	59
ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	59
PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS: DE MARKETING Y POSICIONAMIENTO.....	59
ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	60
ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	60
¿QUÉ COMPRA?.....	60
¿CÓMO COMPRA?.....	60
¿POR QUÉ COMPRA?.....	60
¿CUÁNDO COMPRA?.....	61

¿CUÁNTO COMPRA CADA VEZ? .....	61
¿DÓNDE COMPRA? .....	61
¿QUIÉN COMPRA? .....	61
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	61
TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL. ....	62
POSICIONAMIENTO. ....	62
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	62
ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN. ....	62
MARKETING MIX.....	62
ESTRATEGIA DE PRODUCTO. ....	62
PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO. ....	62
ESTRATEGIAS DE BRANDING.....	63
ESTRATEGIA DE PRECIO. ....	64
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN. ....	64
BENEFICIO SOCIAL.....	64
FORMATO DE EVALUACIÓN DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS. .....	65
CAPÍTULO 7. PLAN ADMINISTRATIVO.....	67
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. ....	67
MISIÓN. ....	67
VISIÓN. ....	67
VALORES.....	67
LIDERAZGO.....	67
PARTICIPACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO. ....	67
COMUNICACIÓN. ....	68
TRANSPARENCIA.....	68
CALIDAD.....	68
ANÁLISIS FODA.....	68
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS. ....	72
MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	73
ALCANCE DE LA RIVALIDAD ENTRE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR. ....	73
POTENCIAL DE ENTRADA DE UN SECTOR. ....	73

PODER DE LOS PROVEEDORES. ....	73
PODER DE LOS CLIENTES. ....	73
AMENAZA DE SUSTITUTOS. ....	74
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....	74
DISEÑO DE ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN. ....	74
DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA IDEA DE NEGOCIO. ....	76
GESTIÓN DE PERSONAL. ....	76
MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. ....	77
NIVELES ORGANIZACIONALES. ....	78
JUNTA DIRECTIVA. ....	80
PRESIDENTE. ....	81
SECRETARIO. ....	81
TESORERO. ....	82
VICEPRESIDENTE. ....	82
VOCALES. ....	82
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS. ....	83
DESCRIPCIÓN DE CARGO - DEFINICIÓN. ....	83
ANÁLISIS DE CARGO - DEFINICIÓN. ....	83
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO - PERSONAL ASISTENCIAL. ..	83
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO - PERSONAL ADMINISTRATIVO. ....	100
ESTRUCTURA SALARIAL. ....	104
NÓMINA DE PERSONAL. ....	105
PLAN OPERATIVO. ....	106
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO. ....	106
INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS. ....	110
GESTIÓN HUMANA. ....	112
POLÍTICAS DE ATENCIÓN A PACIENTES DE CONSULTA EXTERNA (OUTPATIENT). ....	112
RECURSOS HUMANOS. ....	113
PERSONAL DE ATENCIÓN DIRECTA AL PACIENTE. ....	114
PERSONAL DE APOYO EN LA ATENCIÓN. ....	114
PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN. ....	114

DISEÑO DE PUESTOS. ....	115
CAPÍTULO 8. GESTIÓN DE CALIDAD. ....	118
EL PROCESO DE CONTROL.....	118
CALIDAD Y CALIDEZ DE ATENCIÓN .....	119
PROCESOS.....	119
INDICADORES DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS. ....	128
CAPÍTULO 9. PLAN FINANCIERO Y ECONÓMICO.....	131
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO.....	131
MATERIA PRIMA REQUERIDA. ....	131
PROCESO DE PRODUCCIÓN. ....	131
MANO DE OBRA REQUERIDA. ....	132
DESCRIPCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA. ....	132
CAPACIDAD DE ATENCIÓN. ....	134
CAPITAL MÍNIMO. ....	134
LA PERDURABILIDAD EN LA PARTICIPACIÓN DEL FONDO DE AHORRO O FONDO SOCIETARIO .....	134
LA SUSTENTACIÓN DE PRECIOS ACCESIBLES.....	135
INSTALACIONES.....	144
INVENTARIO.....	145
ACTIVOS NO CONSUMIBLES (OTROS ACTIVOS). ....	145
MOBILIARIO. ....	146
LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA. ....	147
PLANEACIÓN DE LA DIRECCIÓN Y UBICACIÓN FÍSICA DEL LUGAR. ....	148
CARTERA DE SERVICIOS.....	152
DISEÑO TÉCNICO MÉDICO DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES.....	154
PLAN FINANCIERO.....	157
FINANCIACIÓN. ....	157
RESUMEN DE LAS INVERSIONES. ....	163
PLANTA.....	164
PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN. ....	165
PLAN DE COMPRAS.....	165
PLAN DE INVERSIONES. ....	167
ESTRUCTURA DE COSTOS.....	167

IMPACTOS DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS. ....	169
IMPACTO ECONÓMICO. ....	169
IMPACTO SOCIAL. ....	169
CONCLUSIONES. ....	171
RECOMENDACIONES. ....	174
BIBLIOGRAFÍA. ....	176
ANEXOS. ....	180
ANEXO 1. MATRICES DE CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS. ....	180

## **INTRODUCCIÓN.**

La descentralización administrativa de la provincia de Santa Elena contribuye a la búsqueda de una mayor cobertura de atención a la población. Ha llevado a la creación, modernización y adaptación de las instituciones de salud para responder los requerimientos, brindando la más alta calidad, eficiencia y efectividad del servicio. A este proceso innovador se inserta el Centro Médico, buscando obtener excelencia en todos sus servicios.

Para tal efecto se procedió al análisis de los servicios escogiendo diferentes especialidades, los cuales son vitales, y de acuerdo a nuestra investigación, sirve para hacerla extensiva al personal médico y de apoyo a vincular.

Se busca con este trabajo justificar la puesta en marcha de un centro médico desde el ingreso del paciente hasta la atención efectiva que se le brinda permitiendo al Gerente del Centro, la toma de decisiones para la puesta en marcha del proyecto, tomando en consideración las estrategias planteadas a fin de mejorar la cobertura en salud a la población de la Península de Santa Elena.

En la provincia de Santa Elena el médico maneja un sistema de atención ambulatoria en el cual posee un consultorio conformado por un área de consulta y una sala de espera, cuyo personal está conformado por una secretaria (cuyas funciones son principalmente de recepcionista-cajera) quien separa las citas para las distintas jornadas de atención, asigna los turnos a los pacientes conforme van acudiendo a la consulta y realiza los cobros por honorarios médicos. En base a esta descripción podríamos concluir que el médico es una empresa, una marca y un gerente, con autonomía en sus políticas de manejo de tiempo y dinero, se trata de un ser cuyo trabajo es individual.

El cambio que se propone con este estudio es la creación de un centro médico de especialidades, que a futuro logre modificar la percepción de la forma de generar progreso económico y profesional por parte del médico, fomentar el trabajo en comunidad por parte de los doctores que formen parte del cuerpo médico de dicho centro, se trata de concentrar a los especialistas en la misma ubicación, con varios consultorios asignados de acuerdo a la demanda, con áreas que presenten versatilidad en su utilidad (realización de procedimientos, suturas, colocación de yesos, entre otras), con manejo de citas programadas por medio de agendas manejadas en el sistema por parte de una recepcionista, manejo del dinero por parte de personal de caja y realización de pagos en dinero en efectivo con crédito directo a las cuentas bancarias de cada profesional.

Para gozar de los beneficios que un centro médico les brinda, el médico debe dejar un porcentaje por cada consulta o procedimiento que realice en el mismo, este es el concepto de trabajo en comunidad que se quiere impartir a los médicos de la provincia de Santa Elena.

## **IDENTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.**

### **TEMA DE INVESTIGACIÓN.**

Realización de un análisis cualitativo y cuantitativo de ofertar servicios de atención de medicina general y especializada de manera ambulatoria, mediante la prestación de servicios de consulta externa, atención de urgencias en un centro médico que cuente con diversas especialidades, ubicado en la provincia de Santa Elena.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Poner al servicio de la comunidad de la Península de Santa Elena, Provincia del Guayas una unidad que les provea servicios de salud integral que evite el desplazamiento de la población a la ciudad de Guayaquil, acercar los servicios de salud a la comunidad, y prestación de servicios de salud humanizado, especializado.

El desplazamiento a la ciudad genera aumento de costos para la comunidad; el tiempo empleado en el desplazamiento agrava la condición de salud de la población y los pacientes en general, aumenta los costos que tienen que invertir los pacientes y/o sus familiares a fin de tener acceso a la salud que permita mejorar su calidad de vida, mitigando o controlando los riesgos por la inoportunidad en la atención.

## **OBJETIVOS.**

### **OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar un centro médico de especialistas en La Libertad para mejorar la calidad de atención a problemas de salud de la población de la provincia de Santa Elena.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Fundamentar necesidad de propuesta de implementación de diversos servicios especializados ubicados en un centro médico, que permitan la atención integral al servicio de la población objeto de nuestro estudio en la provincia de Santa Elena.
2. Diseñar un modelo de atención en salud de alta complejidad disponiendo de especialidades médicas, que brinde atención personalizada a pacientes y familiares en condiciones de comodidad horaria y de reserva de citas médicas.
3. Promover vinculación de personal idóneo y entrenado para la ejecución y realización de sus actividades y fomentar capacitación del personal contratado por medio de cursos, seminarios, charlas y talleres.
4. Diseñar una política de salud que permita ofertar servicios a un costo razonable facilitando el acceso a pacientes de diversos estratos socioeconómicos.
5. Establecer un sistema de incentivos a los usuarios de tal manera que se premie la lealtad de los mismos al centro de especialidades debidos a frecuencia de uso o convenios institucionales.

6. Diseñar una entidad que genere rentabilidad económica a fin de subsistir y ser sostenible en el tiempo, que permita establecer un sistema de costos y tarifas diferenciales para los distintos servicios a ofertar.

### **JUSTIFICACIÓN.**

Con el presente estudio se espera lograr una modificación de la percepción de la población en cuanto a la necesidad de médicos especialistas en la el campo de la salud en la provincia de Santa Elena.

Dicha modificación tiene que darse de manera paulatina con el transcurso de los años, en los cuales la población vaya adquiriendo nuevos hábitos en cuanto a la búsqueda de médicos especialistas para la consulta externa de sus problemas de salud actuales y para la prevención de problemas de salud futuros.

El impacto logrado por dicha modificación de percepción en la población se ha organizado en dos categorías principales: aquel que se dará en el paciente (impacto externo) y el que se dará en los médicos que formen parte del centro médico de especialidades (impacto interno).

Esperamos con el impacto externo **contribuir a modificar la percepción** de los habitantes de la provincia en cuanto al comportamiento ante un problema de salud. Esperamos lograr que los pacientes perciban que el médico general no es una herramienta definitiva en cuanto a resolución de patologías complejas. Buscamos que el paciente note que el médico general es una herramienta importante para obtener una guía inicial en cuestión de problemas de salud, un tratamiento de inicio y las órdenes de exámenes de laboratorio e imágenes diagnósticas pertinentes, pero con la meta de obtener ayuda por parte del médico especialista de manera definitiva para la solución de sus problemas de salud.

Se espera además crear en el paciente una conducta de control y seguimiento de su problema de salud, se desea lograr que las personas acudan al médico especialista de manera rutinaria para sus controles de salud, evitando de esta manera posibles complicaciones debidas a la evolución natural de dichas patologías.

Ciertamente el buscar atención especializada pertinente y los controles y seguimientos de las diversas patologías son de impacto positivo del presente estudio, sin embargo debemos adicionar un detalle importante a los anteriormente mencionados que es la prevención, la cual se puede lograr mediante las consultas de control con los distintos médicos especialistas.

En cuanto al impacto interno, se quiere lograr una conducta de distinción por parte del médico, quien en este caso tiene que adoptar nuevas políticas de atención dadas por el centro de especialidades.

Con la finalidad de conseguir impactos tanto externos e internos, debemos fijar como meta a corto plazo la institucionalización del servicio médico de especialidades en la provincia de Santa Elena, creando una empresa que constituya el primer centro de especialidades médicas con ubicación en dicha provincia y creando un posicionamiento en el mercado que logre que los médicos conozcan las políticas de un centro de especialidades y lo sepan diferenciar del manejo de un consultorio privado; y además que los usuarios identifiquen los servicios ofertados en el mismo al mencionarles nuestra marca.

Con un nuevo comportamiento de la población en cuanto a hábitos de búsqueda de ayuda médica especializada, se quiere lograr además un impacto social que de cierta manera brinde un soporte al cambio sociopolítico que se está viviendo en la provincia de Santa Elena, debido a su reciente provincialización y a la serie de acontecimientos que la misma acarrea.

Si bien es cierto que la oferta de servicios médicos en la zona se ha incrementado significativamente, ha sido a expensas de la Medicina General, Pediatría, Cirugía y Gineco-Obstetricia, quedando la oferta de la mayoría de especialidades o mas correctamente sub – especialidades de la Medicina Interna y Cirugía postergadas, tales como Neurología, Neumología, Reumatología, Gastroenterología, Proctología, Dermatología, Cardiología, Otorrinolaringología, etc.; eventualmente atendidas más por ofertas limitadas, que por un mercado abierto. Esta demanda ha sido satisfecha tradicionalmente, por la ciudad de Guayaquil, menoscabando en general el prestigio de calidad de la atención médica local. Este fenómeno ha tenido una respuesta limitada en los últimos cinco años, que ha consistido en la asistencia itinerante de algunos especialistas, lo que de alguna manera ha limitado la oportunidad de respuesta a las eventuales necesidades de la población peninsular.

Se debe tener en cuenta la situación de morbi-mortalidad de la población en estudio, cuya realidad nos dará una idea guía de las especialidades de mayor demanda local, citadas a continuación:

**DIEZ PRINCIPALES CAUSAS DE MORBILIDAD  
ECUADOR, AÑO 2007**

<b>No DE ORDEN</b>	<b>CAUSA DE MORBILIDAD</b>	<b>NÚMERO DE CASOS</b>	<b>TASAS*</b>
1	Infecciones Respiratorias Agudas	1703083	12517.6
2	Enfermedades Diarreicas Agudas	516567	3796.8
3	Otras Enfermedades Venéreas	91960	675.9
4	Hipertensión Arterial	67570	496.6
5	Diabetes	25894	190.3
6	Varicela	17721	130.2
7	Dengue Clásico	10253	75.4
8	Intoxicación Alimentaria	10199	75
9	Víctimas de violencia y maltrato	9566	70.3
10	Salmonellosis	7298	53.6
<b>Población</b>	<b>13605485</b>		

\*Por 100 000 Habitantes

(Aguilar, 2007)

**DEZ PRINCIPALES CAUSAS DE MORBILIDAD  
GUAYAS, AÑO 2007**

<b>No DE ORDEN</b>	<b>CAUSA DE MORBILIDAD</b>	<b>NÚMERO DE CASOS</b>	<b>TASAS*</b>
1	Infecciones Respiratorias Agudas	348734	9640.2
2	Enfermedades Diarreicas Agudas	109352	3022.9
3	Otras Enfermedades Venéreas	19084	527.5
4	Hipertensión Arterial	11849	327.5
5	Abortos Espontáneos	8753	242
6	Diabetes	7994	221
7	Accidentes Domésticos	5189	143.4
8	Accidentes Terrestres	2891	79.9
9	Dengue Clásico	2873	79.4
10	Intoxicación Alimentaria	2586	71.5
<b>Población</b>	<b>3617504</b>		

\*Por 100 000 Habitantes

(Aguilar, 2007)

Agreguemos el sui géneris hecho de que en la provincia de Santa Elena no existen formalmente Centros Médicos en su modalidad de consulta externa, y la oferta de servicio agrupada está a expensas de la convocatoria de ciertas clínicas. Esto denuncia el poco interés de la clase médica por la gestión asociada y organizada, lo que transita en desacuerdo con las tendencias productivas actuales.

Si concretamos, que la comunidad médica acorde a la evolución de la prestación de servicios profesionales en medicina, demanda la creación de sociedades profesionales – financieras (capital intelectual + capital económico), como mecanismo de trabajo y desarrollo en beneficio de quienes hacen las prestaciones, independizándose así de los capitales unitarios que se enriquecen de la oferta de instalaciones, en detrimento del capital intelectual tendremos la inequívoca necesidad de crear CENTROS DE ESPECIALIDADES de modalidad ambulatoria, con instalaciones adecuadas para la atención emergente.

Esta última mención, evidencia otra de las deficiencias percibidas dentro de la atención en centros médicos, que es la falta de instalaciones para la atención emergente, lo que con frecuencia causa

que pacientes bajo circunstancias urgentes menores, sean canalizados a clínicas sin una manifiesta necesidad y peor aún, atendidos en circunstancias no idóneas. Sucediendo algo similar en la transición de emergencias mayores detectadas en consultas externas.

Finalmente, debemos resaltar uno de los instrumentos fundamentales de la oferta de productos y servicios actuales, el Marketing. Dentro de las múltiples estrategias propuestas en esta disciplina, unida a la administración moderna tendremos que notar la importancia de generar una Imagen corporativa. Este elemento es poco utilizado en el medio y significa un déficit en la acreditación de las propiedades y virtudes de los servicios ofertados.

### **RESUMEN.**

El presente estudio tiene como enfoque principal el análisis cualitativo de la necesidad de ofertar atención médica especializada de manera ambulatoria, mediante consulta externa y atención emergente.

El escenario del presente trabajo es la Provincia de Santa Elena, proyectando la implementación del centro médico de especialidades en el cantón La Libertad, definida como el "corazón económico de la provincia", el cual cuenta con un área de 25.6 km<sup>2</sup> y una población de 77.646 habitantes (38.847 hombres y 38.799 mujeres) dedicados principalmente al comercio, a la pesca y al turismo. (Elena, 2008)

### **PALABRAS CLAVE.**

*Medicina, Centro médico, consulta externa, médico, médico especialista, centro de especialidades.*

## **CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA.**

### **MARCO TEÓRICO.**

#### **RESEÑA HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN.**

*Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.*

*Dicho proceso administrativo se inició como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos pudo hacer por sí solo y evolucionó hasta convertirse en un acto previo y cuidadosamente planificado y racional que permite alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones para los individuos.*

*El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado.*

*El conocimiento de la organización de la Iglesia Católica Apostólica Romana es también muy interesante para conocer la importancia que tiene en administración el adoctrinamiento para la prosecución de un objetivo, a pesar de que las estructuras y procedimientos puedan no satisfacer todos los principios teóricos administrativos.*

*Se adquiere un mejor entendimiento de la transformación que tuvo la ciencia de la administración; ella viene a consolidarse en la Edad Contemporánea con los valiosos estudios de Woodrow Wilson.*

Las teorías y experiencias de Henri Fayol y de Frederick Taylor marcaron una nueva etapa en la evolución de esa ciencia y la Administración Científica, que postularon ellos y continuaron sus discípulos viene a ser uno de los medios más efectivos para la tecnificación de las industrias nacientes en el presente siglo; dicha tecnificación ha influido grandemente también en el desarrollo económico y el mejoramiento de muchos países por su aplicación en el sector público.

### **ADMINISTRACIÓN ANTIGUA.**

A pesar de que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua, ya que nace con el hombre mismo, puesto que en todo tiempo ha habido necesidad de coordinar actividades, de tomar decisiones y de ejecutar, de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la actualidad y que pueden observarse en el código de Hammurabi, en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo.

La eclesía era el organismo de mayor autoridad que existía en Grecia y formaban parte de ella todos los ciudadanos; las decisiones se tomaban por mayoría de votos y las mismas eran irrevocables.

En Grecia el emperador Pericles, 430 años antes de Cristo, dejó testimonio de la necesidad de una selección de personal adecuado e hizo un análisis sobre la democracia Griega. En Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión. Aquí se creó el primer sistema de servicio civil.

El Sociólogo alemán Max Weber hizo un estudio sobre la administración antigua de Egipto, concluyendo, que se aplicaban procedimientos definidos y sistemáticos y se utilizaba un sistema administrativo burocrático. En Roma que vivió dos períodos, la República y el Imperio Romano, siendo en este último donde se produjeron transformaciones administrativas. La administración del imperio Romano se caracterizó por la centralización.

### **ADMINISTRACIÓN EDAD MEDIA.**

Durante los últimos años del Imperio Romano el centralismo Administrativos se fue debilitando considerablemente y la autoridad real paso al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas, es decir, que en la Edad Media hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas que habían existidos anteriormente. Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consolidaron instituciones como la Iglesia católica que tuvo mucho interés para los estudios de la administración, debido a su peculiar forma de organización y de funcionamiento.

En esta época la administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia, los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales comienzan a racionalizarse cuando en 1340 Lucas Pacioli establece el método de contabilidad de la partida doble, Francisco Di Marco (1395) y Barbariego (1418 utilizan prácticas de contabilidad, Denostó y los hermanos Soranzo (1410), hacen uso del libro diario y el mayor.

### **ADMINISTRACIÓN EDAD MODERNA.**

A inicio de esta época surge en Prusia Austria un movimiento administrativo conocidos como cameralista que alcanzó su mayor

esplendor en 1560 y trató de mejorar los sistemas administrativos usados en esa época. Pusieron énfasis en el desarrollo de algunos principios administrativos, como fueron, el de selección y adiestramiento de personal, especialización de funciones y el establecimiento de controles administrativos.

En 1776 Adam Smith, considerado como el padre de la Economía clásica publica su obra *La riqueza de las naciones*, en donde aparece la doctrina del *Laissez-Faire* (dejar hacer, dejar pasar), que sirvió de base filosófica a la revolución industrial y que ha tenido su aplicación en la administración y en la economía; él anunció el principio de la división del trabajo, considerándolo necesario para especialización y para el aumento de la producción.

## **ADMINISTRACIÓN EDAD CONTEMPORÁNEA.**

Los historiadores están de acuerdo con que hubo una segunda revolución industrial de 1860 a 1914, llamada también revolución del acero y la electricidad, que sustituyó el hierro por acero como material básico para la industria en el campo de la energía.

La administración científica de Taylor surgida en esta época cumplió a cabalidad con esa función, suministrándole las herramientas, técnicas necesarias para su expansión y desarrollo.

Frederick Taylor fue uno de los principales exponentes del cientificismo, nace en Filadelfia en el año de 1856 y muere en 1915. Ingresó a una compañía que fabricaba lingotes de acero en la época de depreciación en los EE.UU. ocupando el puesto de obrero y luego pasando por los demás niveles llegó al puesto más alto. Esto le permitió darse cuenta de las afectaciones que hacían los obreros a las máquinas.

Dentro de sus principales aportaciones a la administración están los

*principios administrativos, los mecanismos de administración, el pago por destajo, la selección de personal y las características de los trabajos humanos. (Arroba, 2009)*

## **ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS.**

*El surgimiento y desarrollo de todo tipo de organismos así como la multiplicidad de relaciones entre ellos, han dado lugar a la existencia de diferentes tipos de administración, la clasificación más común es aquella, que atiende al sector económico que sirve, es decir, atendiendo a que el organismo sea de carácter público, privado o que reúna características de ambos sectores. Se distinguen tres tipos fundamentales de administración: Administración pública, privada y mixta.*

## **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

*Es la ejecución y la observancia de la política gubernamental, según ha sido delineada para autoridades competentes, y por lo tanto, a ella conciernen los problemas, poderes, organización y técnicas que lleva implícita de las leyes y políticas formuladas por la dependencia gubernamentales encargadas de ellas. La administración pública es la ley en acción: es la parte ejecutiva del gobierno.*

*En consecuencia significa primordialmente las labores de las empresas civiles que se encarga, por mandato legal de tramitar los trabajos públicos que se les han asignado. Sin embargo, los negocios públicos pueden abarcar ámbitos políticos distintos y en esa forma la administración pública puede ser de carácter internacional o nacional; puede ser de tipo federal o central, estatal o departamental, municipal o urbana. Puede abarcar también las actividades de tipo legislativo, puesto que existe mucho de administración en la elaboración de las leyes. Abarca así mismo las funciones de las cortes en su papel de*

*administradores de la justicia; a las oficinas civiles y militares que dependen directamente o no del ejecutivo etc. En esta forma la administración pública puede ser de la rama ejecutiva, de la rama legislativa, de la rama judicial, de la rama militar, etc.*

*Por lo que respeta a la actividad específica de la aplicación, podría a su vez, referirse a administración de personal, de presupuesto, de materiales, financiera, etc. La administración concentra su estudio en aquellos aspectos de organización, procedimientos y método que son comunes a la mayoría de las oficinas administrativas. La aplicación del cuerpo de conocimiento de ésta disciplina a cualquier función especial como, la de salubridad puede conducirnos desde el nivel municipal al estatal, al nacional y aún al internacional. Puede tener idénticos problemas en áreas diferentes, como salubridad, educación o comunicaciones o puede ir de una función gubernamental como el arresto y detención de un delincuente, a una cuasi gubernamental o cuasi-comercial, como la atención de una planta eléctrica.*

### **ADMINISTRACIÓN PRIVADA.**

*Conciérne a las actividades de los particulares y en todos sus órdenes y es, por tanto, también muy amplia. La industria es, la ilustración más evidente de la administración privada, pero también la encontramos altamente desarrollada en los organismos eclesiásticos, los colegios y las instituciones privadas de beneficencia.*

*Puede ser, de tipo internacional, como ciertas sociedades de carácter cultural, político y social, y los consorcios y carteles que se van más allá de las fronteras de un país. Puede ser también de tipo nacional, regional o local. Pude ser bancaria, industrial comercial, agrícola, etc.*

## **ADMINISTRACIÓN MIXTA.**

*La administración mixta o cuasi-pública se refiere a las actividades de aquellos organismos que están bajo jurisdicción tanto del poder público como del sector privado, y a ellos corresponden las instituciones de participación estatal, descentralizadas o autónomas.*

*Por el ámbito que abarca, la administración mixta puede ser de carácter institucional, nacional y regional, y por la estructura del organismo al que sirve puede ser de tipo descentralizado, autónomo, semioficial, de participación etc.*

## **RETOS DE ADMINISTRAR EN UN ENTORNO MUNDIAL.**

*Un centro médico debe ser creado como una unidad económica debidamente organizada por lo que se debe ajustar a parámetros administrativos que lo hagan competente en la prestación de los servicios y en la rentabilidad de los socios.*

*Cuando el mundo cambia con mayor velocidad que antes, los administradores y otros empleados de la organización deben desempeñarse en niveles cada vez más superiores. El surgimiento de las organizaciones globales, que compiten en más de un país, ha impuesto una gran presión sobre muchas organizaciones para que mejoren su desempeño e identifiquen las mejores maneras de aprovechar sus recursos. El campo de la salud no es una excepción a esta premisa, ya que las entidades de salud en sus diversos niveles se encuentran en constante cambio debido al entorno globalizado. La incursión de nuevas tecnologías médicas y sub-especialidades basadas en las mismas, hacen que el servicio de salud, especialmente a nivel privado deba estar siempre a la vanguardia en cuestión de la calidad de los servicios que oferta.*

*Incluso en el sector no lucrativo la competencia global ha incitado cambios. Escuelas, universidades, destacamentos de policía, entre otros, reexaminan sus operaciones porque notan que en otros países las cosas se hacen mejor.*

*En la actualidad los administradores que no se esfuerzan por aprender y adaptarse a los cambios del entorno mundial reaccionan en vez de innovar; sus organizaciones dejan de ser competitivas y fracasan. Hay cuatro grandes retos para los administradores para el mundo de nuestros días: establecer una ventaja competitiva, mantener unas normas éticas, manejar una fuerza laboral diversa y aprovechar los nuevos sistemas y tecnología de la información. (Jones, G. R.; George, J. M., 2003)*

*Frecuentemente, los médicos destacados en su especialidad son llamados a administrar en los distintos niveles jerárquicos del sistema de salud, careciendo las más de las veces de experiencia y preparación específica en administración. Por otro lado, también encontramos directivos que son expertos en administración, pero que desconocen los problemas de salud, por lo que deben asesorarse. Finalmente se destaca la necesidad de dar capacitación administrativa al médico, ya que la razón de ser de las instituciones que conforman el sistema de salud es precisamente el servicio a esta última, por lo que las decisiones importantes deben ser tomadas por médicos. (Pavón León, 2005)*

## **MARCO CONCEPTUAL.**

**MEDICINA.** *Ciencia que estudia el cuerpo humano, sus enfermedades y curación. (Word Reference, 2007)*

**CENTRO MÉDICO.** *Establecimiento o institución en el cual se imparten los servicios y la atención de salud más básica y principal. Los centros médicos son una versión reducida o simplificada de los hospitales y de*

los sanatorios ya que si bien cuentan con los elementos y recursos básicos para las curaciones, no disponen de grandes tecnologías ni de espacios complejos que sí existen en hospitales. El objetivo principal de los centros médicos es el de brindar la atención más primaria y urgente ante situaciones de salud que deben ser tratadas. (Definición ABC, 2009)

**CONSULTA EXTERNA.** Servicio de atención al cliente, donde se ofrece orientación, diagnóstico, tratamiento médico, nutricional, social, de terapia física y respiratoria; programas de prevención dirigidos a toda la comunidad materno infantil y a la población, vulnerable a patologías. (Dios, 2010)

**MÉDICO.** Aquello que pertenece o que forma parte del ámbito de la **medicina**. El término también permite referirse al **profesional** que, tras cursar los estudios necesarios y obtener el título correspondiente, cuenta con una autorización legal para ejercer la medicina. (Definición.de, 2008)

**MÉDICO ESPECIALISTA.** En el campo de la medicina, un médico u otro profesional de la salud que está capacitado y autorizado en un área especial de la medicina. (Instituto Nacional de Cáncer, 2010)

**CENTRO DE ESPECIALIDADES.** f. Centro médico, generalmente privado, con distintas especialidades médicas y quirúrgicas. (Word Reference, 2007)

## **MARCO CONTEXTUAL.**

### **ATENCIÓN MÉDICA EN SANTA ELENA.**

La provincia de Santa Elena, recientemente estructurada, cuenta con una población de 238,889 habitantes en un área de 3,762.8 km<sup>2</sup> conformada por 3 cantones (Santa Elena, La Libertad y Salinas), cuyas

parroquias se encuentran distribuidas en áreas urbanas y comunidades rurales, como las que se encuentran ubicadas en la Vía del Pacífico (Ruta de Spondilus o Ruta del Sol), con excepción del cantón La Libertad, que es el único cantón en el Ecuador completamente urbano, que incluye a La Libertad, ciudad que ocupa la totalidad de su extensión. (Elena, 2008)

La población de la provincia de Santa Elena requiere atención médica de manera constante, y en la mayoría de los casos en los pacientes de tercera edad, que padecen varias patologías concomitantes, se requiere de una atención médica especializada.

Para poder llevar un control de sus problemas de salud, los pacientes de la provincia de Santa Elena requieren una atención médica especializada de tipo ambulatorio, brindada mediante un mecanismo de consultas externas con diversos médicos especialistas en las áreas de salud pertinentes.

La atención médica de tipo ambulatorio en la provincia de Santa Elena se brinda en varias instituciones de salud, en primera instancia a través de los programas de consulta externa de hospitales públicos, en los que se cuenta con médicos especialistas en ramas de la salud de mayor rotación, tales como ginecología, medicina interna, cirugía general y pediatría.

La atención médica ambulatoria en la parte privada se oferta mediante consultas externas en diversas clínicas ubicadas en los cantones de Santa Elena, La Libertad y Salinas, en las cuales se cuenta con infraestructura hotelera para el ingreso hospitalario de pacientes y área de consulta externa, mas se presenta la limitación en cuanto al número de especialidades médicas, ya que dichas instituciones por lo general pertenecen a un solo médico especialista, tratándose en varios casos de negocios de tipo familiar, en los cuales suelen ofertarse únicamente especialidades de mayor rotación, en horarios limitados

debido a que los médicos especialistas deben realizar viajes interprovinciales para acudir a la consulta.

### **ESTRUCTURA FÍSICA Y FUNCIONAL EN SALUD: CENTRO MÉDICO.**

*Por definición, un centro médico de salud es una "Estructura física y funcional que posibilita el desarrollo de una atención primaria de salud coordinada, global, integral, permanente y continuada, y con base en el trabajo en equipo de los profesionales sanitarios y no sanitarios que actúan en el mismo. En ellos desarrollan sus actividades y funciones los Equipos de Atención Primaria". (España, 2010)*

*Intervenir en el mercado de la salud de la provincia de Santa Elena, no es una tarea fácil como se podría desprender de análisis superficiales. De hecho el entorno de salud y sus ofertas han tenido un consistente, mas no perseverante abordaje, que ha causado flujos y reflujos en la calidad de atención médica de la zona. Percibir y hacer una evaluación adecuada, con fines de proponer estrategias de perspectivas exitosas, es todo un desafío.*

*Si a eso le sumamos, sistemas de relación comercial, de servicios profesionales y laborales no justos encontraremos que las capacidades intelectuales, acompañadas de sus habilidades son solo factores utilizados para captar las verdaderas ganancias de ciertas empresas, que son el mercado de servicios diagnósticos tecnológicos, el alquiler temporal de infraestructura y los beneficios porcentuales de convenios comerciales de salud prepagada.*

*Los dos factores mencionados, es decir las estrategias y el insensible estrangulamiento producido por los capitales, son el motor propulsor de la elaboración de este proyecto, con fines de buscar un equilibrio que permita consolidar la atención médica dentro de parámetros*

*aceptables en la nueva provincia, al igual que la búsqueda de una relación justa del capital económico y el capital intelectual.*

*Al analizar el primer factor, encontraremos elementos dentro de la cultura, vivencia y actividad de la población que deben ser observados y evaluados atentamente. Tenemos así:*

*La atención médica en sí, así como los servicios diagnósticos han sido dispersos no solo respecto a la ubicación, sino en cuanto a sus estrategias, esta dispersión dificulta el acceso de los pacientes a las consultas ya sea, por espacios a recorrer o tiempo disponible. Tan claro es esto, que los pocos que han tenido éxito, fueron concentrando personalmente alrededor de su prestigio o popularidad, servicios diagnósticos complementarios que les ha permitido tener significativas clientelas. Tenemos entonces que si hay servicios dispersos, tendremos igual una población, comercialmente hablando, dispersa. Lo que nos crea dificultades de captación.*

*El conocimiento general de la población establece algunas veces con injusticia, que el médico general no es el mejor elemento para la solución de sus problemas de salud, y que el especialista debe tener o tiene una mejor oferta de calidad en su prestación. Sin embargo la disponibilidad de los mismos en la región ha sido intermitente y pocos han podido consolidar una clientela de asistencia regular. Otros en cambio tienen dificultades de oportunidad, por su presencia a tiempo parcial en la provincia. Este es un segundo elemento que dificulta la captación.*

*De la desorganización en la oferta de servicios médicos, por lo menos en el área privada y la carencia incluso de opciones especializadas en algunos centros públicos, tenemos como resultante una pérdida de credibilidad y prestigio, que induce eventualmente a la población a buscar atención en ciudades relativamente distantes, afectando el mercado de salud local.*

*De los elementos expuestos se desprende la necesidad de facilitar el acceso, unir a profesionales especialistas, atender con oportunidad, y nutrir la credibilidad, todo esto sin incrementar los costos.*

*Para lo cual requerimos un Centro de Especialidades, tanto en su concepto de lugar, como de asociación profesional, que permita concentrar el flujo de pacientes; ofertar servicios diagnósticos de calidad y afines; a costos adecuados; con seriedad, ética y capacidad; reportando beneficios justos, tanto para la comunidad médica como para la población peninsular, garantizando de esta manera un retorno de la inversión y la satisfacción del ejercicio profesional en beneficio de una población necesitada de servicios médicos óptimos y de calidad.*

### **BASES CONCEPTUALES PARA UNA GESTIÓN EMPRESARIAL DE SISTEMAS DE SALUD.**

*La gerencia de salud es un campo de gran auge en la actualidad y es común hablar de gerencia estratégica o de servicio o de calidad total aplicada a sistemas de salud. Se plantea la necesidad de integrar los avances de las ciencias de la gerencia y de las ciencias de la salud, y de la elaboración de una herramienta gerencial que permita dirigir los sistemas locales de salud, mediante una gestión con criterios de efectividad, eficiencia, calidad y equidad.*

*Las ciencias de la gerencia han hecho notables avances e indudablemente lo mismo ha sucedido con las ciencias de la salud. La gerencia contemporánea, enriquecida con los aportes de las escuelas americana, europea y japonesa, da lugar hoy, a una serie de planteamientos que integran los descubrimientos en el desarrollo de las ciencias administrativas durante el último siglo. A través de los sistemas de salud se empieza a dar vigencia a los nuevos paradigmas de la salud*

*mediante la formulación de políticas multisectoriales en lo que se reconoce la complejidad multicausal del fenómeno salud/enfermedad.*

*En este momento es fundamental combinar el nuevo modelo de salud, en el que se hace énfasis en el mantenimiento y mejoramiento de la misma con los avances de la gerencia, a fin de obtener herramientas gerenciales que se puedan aplicar en el nivel operacional y que permitan dar un salto cualitativo hacia una gestión efectiva, eficiente, de calidad y equidad, en el contexto de los sistemas locales de salud.*

*No parece haber razones que impidan considerar a los sistemas de salud como “empresas” con un producto social definible en términos de nivel de salud y, por lo tanto, objeto de una gestión empresarial moderna con criterios de efectividad, eficiencia, calidad y equidad. Esto debe hacerse en el contexto de los conocimientos actuales, a partir de los recursos existentes y de las limitaciones inherentes de los mismos, buscando la conjunción de la visión tecnológica con la percepción de que la comunidad tiene sus propios problemas, respetando e incorporando, en la medida de lo posible, sus propias prácticas.*

*La exigencia de criterios de efectividad, eficiencia, calidad y equidad en la gestión de los sistemas de salud, reviste gran importancia y es imposible prescindir de ellos en el manejo contemporáneo de los sistemas de salud. De allí la importancia de contar con instrumentos de manejo gerencial que faciliten y orienten la labor de los administradores locales de salud y que permitan el diálogo y análisis conjunto con los diversos actores comunitarios, dando de esta forma una base sólida a la congestión de la salud.*

*“Salud”, tal como se la ha manejado, continúa siendo un producto etéreo sin el nivel de concreción necesario para un direccionamiento empresarial armónico y con propósito, a fin de establecer una gestión moderna de los sistemas de salud.*

*Rustein propone darle precisión a los objetivos empresariales de los sistemas de salud, en términos de eliminar o reducir aquellos eventos del proceso salud-enfermedad que se pueden prevenir con el conocimiento y la tecnología disponibles, lo cual conduce de lleno al campo de los avances gerenciales y su aplicación a los sistemas de salud.*

*Los sistemas de salud constituyen una gran oportunidad para aplicar los principios de la gerencia moderna a la especificidad de los procesos de salud-enfermedad. La multicausalidad de la salud-enfermedad, con la consiguiente multifactorialidad de los procesos que conducen a la producción de la salud, implican grandes dificultades en la adaptación de los principios gerenciales a una empresa cuya misión es la de mantener y mejorar la salud, mas en la medida en que sea factible aclarar la naturaleza del producto, se podrá avanzar en la definición cada vez más precisa de las diversas funciones de producción y se podrán hacer explícitos los criterios de efectividad, eficiencia, calidad y equidad.*

*Una buena manera de avanzar en esta dirección es a través del diseño de mecanismos que permitan a los sistemas de salud reducir las muertes, enfermedades y discapacidades que se pueden evitar con los conocimientos y recursos disponibles, aumentando así, al máximo, los años de vida útil de sus respectivas comunidades. (Yepes, 1994)*

## **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, UNA ACCIÓN IMPORTANTE PARA LAS EMPRESAS.**

*La planeación estratégica hace parte de un proceso administrativo que pretende realizar un análisis entre los objetivos y metas que busca y la situación actual de la organización teniendo en cuenta los recursos, posibilidades, comportamiento; esto con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo propuesto en un comienzo. La*

*Planeación Estratégica es un proceso que puede pensarse a mediano o largo plazo, dependiendo del tipo de organización.*

*Para poder realizar una planeación que tenga un buen desarrollo y se puedan controlar los altibajos del camino, los directores deben tener claro cuál es su razón de ser (misión), a dónde quieren llegar (visión) y sobre qué bases se sustentan cada una de sus acciones (filosofía y cultura organizacional). Este trabajo debe ser, moderadamente ambicioso, porque la planeación estratégica hace que una organización sea preactiva o no. No es un secreto que el mercado es un mundo cambiante que busca innovaciones, es por esta razón que las empresas deben estar en continuo cambio para ofrecer y ser capaces de satisfacer a su público.*

*Qué debe tener en cuenta para tener éxito durante la implementación del plan y una vez terminado, es importante no sólo elegir la mejor estrategia sino crear métodos de control para cada una de las acciones, pero esta técnica no sólo debe medir que se cumplió una tarea sino la efectividad y eficacia de ésta. También es importante saber que si bien es una tarea administrativa y gerencial, todos los niveles de la organización deben conocer el plan, hoy día ya no se trabaja bajo el modelo de individuo sino de equipo de trabajo. (Tormo, 2009)*

## **MARCO LEGAL.**

### **RÉGIMEN DE COMPAÑÍAS.**

*El Código Civil (Art. 1984) define a la sociedad o compañía como el contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común (dinero, bienes, servicios, industria o trabajos apreciables en dinero), con el fin de dividirse entre sí los beneficios que de ello provengan. La sociedad forma una persona jurídica, distinta de sus miembros individualmente considerados. (SRI, 2009)*

*El centro médico de especialidades deberá formarse como una compañía anónima que es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. (Sunarp, 2007)*

## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **TIPO DE ESTUDIO.**

*Se trata de un estudio con un diseño de investigación no experimental (expost-facto), con el objetivo de analizar la factibilidad de implementación de un centro médico de especialidades en la provincia de Santa Elena.*

*Se encasilla en el tipo de investigación transversal exploratorio, ya que busca analizar la oferta de servicios médicos especializados a la comunidad de la provincia de Santa Elena y la necesidad de recibir este tipo de atención por parte de los habitantes de dicha provincia.*

*Es estudio se basará en la recolección mediante encuestas, de datos estadísticos de diversas patologías y en la ubicación de las mismas en las especialidades pertinentes, determinando así la necesidad, predisposición y capacidad de adquisición de los servicios del centro de especialidades médicas.*

*Se considerará además los valores de las consultas médicas de especialidad en las clínicas privadas de la provincia como dato referencial para la aplicación de valores de las consultas médicas de especialidad en el centro médico de especialidades. (Raymond de Salazar, 2009)*

## ENFOQUE METODOLÓGICO Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN.

### MATRIZ METODOLÓGICA PARA OBJETIVOS.

#### Objetivo

1. Fundamentar necesidad de propuesta de implementación de diversos servicios especializados ubicados en un centro médico, que permitan la atención integral al servicio de la población objeto de nuestro estudio en la provincia de Santa Elena.

<b>Grupo Objetivo</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Productos</b>
<i>Población económicamente activa del cantón La Libertad.</i>	<i>Realización de encuestas dirigidas a población económicamente activa del cantón La Libertad, comprendida entre los 18 y 45 años de edad.</i>	<i>Datos estadísticos del tipo de patologías más frecuentes del cantón y la especialidad a la que las mismas corresponden.</i>

#### Objetivo

2. Diseñar un modelo de atención en salud de alta complejidad disponiendo de especialidades médicas, que brinde atención personalizada a pacientes y familiares en condiciones de comodidad horaria y de reserva de citas médicas.

<b>Grupo Objetivo</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Productos</b>
<i>Médicos Especialistas, Médicos Generales, Personal de Enfermería, Personal dependiente del centro médico.</i>	<i>Elaboración de un modelo de distribución de recursos dentro del centro médico y diversidad de uso de su espacio.</i>	<i>Manual de gestión administrativa y atención en salud del centro médico de especialidades.</i>

### Objetivo

3. Promover vinculación de personal idóneo y entrenado para la ejecución y realización de sus actividades y fomentar capacitación del personal contratado por medio de cursos, seminarios, charlas y talleres.

<b>Grupo Objetivo</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Productos</b>
<i>Personal de apoyo administrativo del Centro de Especialidades Médicas.</i>	<i>Elaboración de políticas de reclutamiento y selección de personal. Programación de capacitación semestral.</i>	<i>Manual de Gestión de Recursos Humanos de Centro de Especialidades Médicas. Cronograma de capacitación semestral.</i>

### Objetivo

4. Diseñar una política de salud que permita ofertar servicios a un costo razonable facilitando el acceso a pacientes de diversos estratos socioeconómicos.

<b>Grupo Objetivo</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Productos</b>
<i>Médicos Especialistas, Médicos Generales, Personal administrativo del centro médico.</i>	<i>Elaboración de políticas de diferenciación de costos según estrato económico del paciente.</i>	<i>Manual de gestión administrativa del centro médico de especialidades.</i>

## Objetivo

5. Establecer un sistema de incentivos a los usuarios de tal manera que se premie la lealtad de los mismos al centro de especialidades debidos a frecuencia de uso o convenios institucionales.

<b>Grupo Objetivo</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Productos</b>
<i>Médicos Especialistas, Personal administrativo del centro médico.</i>	<i>Implementación de políticas de descuentos a pacientes de acuerdo a convenios institucionales y frecuencia de uso del centro médico.</i>	<i>Manual de gestión administrativa del centro médico de especialidades.</i>

## Objetivo

6. Diseñar una entidad que genere rentabilidad económica a fin de subsistir y ser sostenible en el tiempo, que permita establecer un sistema de costos y tarifas diferenciales para los distintos servicios a ofertar.

<b>Grupo Objetivo</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Productos</b>
<i>Población económicamente activa del cantón La Libertad, personal administrativo de centro de especialidades.</i>	<i>Elaboración de flujo de caja proyectado a 60 meses, distribución de la inversión inicial y estado de pérdidas y ganancias proyectado.</i>	<i>Plan económico y financiero de centro de especialidades. Propuesta de creación de proyecto de centro médico de especialidades.</i>

## **DISEÑO POBLACIONAL.**

### **UNIVERSO.**

Nuestro universo estará conformado por el número de habitantes del cantón La Libertad, que de acuerdo al VI Censo de Población y V de Vivienda, se estableció en 77.646 habitantes, de los cuales 38.847 habitantes corresponden al sexo masculino y 38.799 habitantes corresponden al sexo femenino, escenario proyectado para el centro de especialidades médicas. (Escobar, V. M., Ortiz, M. P., 2001)

### **DISEÑO MUESTRAL.**

#### **MUESTRA.**

Se deben diferenciar dos conceptos fundamentales para determinar nuestra muestra: la población predispuesta a adquirir los servicios del centro médico, quienes serán las personas que buscarán acudir al centro de especialidades cada vez que se presente un problema de salud; y, la población productiva, con capacidad de decidir si acudirá a hacer uso de los servicios del centro médico.

Como muestra para nuestro estudio tomaremos a los habitantes que se encuentren dentro el grupo de la población productiva o económicamente activa que de acuerdo con el VI Censo de Población y V de Vivienda para el cantón La Libertad es de 26.021 habitantes, de los cuales 19.707 habitantes corresponden al sexo masculino y 6.314 habitantes al sexo femenino. (Escobar, V. M., Ortiz, M. P., 2001)

### **NECESIDADES DE MERCADO ENCONTRADAS.**

En la provincia de Santa Elena el número de habitantes que presentan patologías diversas, sean estas de tipo agudo o crónico se encuentra en notable incremento, requiriendo atención especializada para su óptimo seguimiento. Se da entonces la necesidad de crear un

punto de convergencia de médicos de las principales especialidades que abarque aquellas ramas en las que se encuentran los cuadros más frecuentes que se dan en la provincia en mención, logrando evitar la movilización del paciente, en muchos casos delicado de salud, hacia otra provincia.

#### **SEGMENTO DE MERCADO.**

**CONSUMIDOR.** El consumidor promedio del centro médico esta dado por pacientes de clase media y media alta de cualquier edad, sin distinción de sexo. Un punto interesante a destacar es la conducta de las comunidades ante una emergencia, a pesar de ser de escasos recursos económicos, los líderes de la comunidad reúnen un fondo que es el resultado de colaboración colectiva para tratamientos médicos de los miembros de dicha comunidad.

**COMPETIDORES DIRECTOS.** Clínicas privadas, Hospitales del Ministerio de Salud Pública, centros de salud, consultorios médicos privados, consultorios de medicina alternativa.

#### **DISEÑO DE INSTRUMENTOS.**

Las encuestas fueron realizadas durante los meses de enero y febrero del 2010, teniendo como único criterio de inclusión el encontrarse entre los 18 y 65 años de edad y haber trabajado por lo menos una vez durante el transcurso de vida. Tuvieron lugar en los cantones de Salinas, centro del cantón La Libertad, centro de Santa Elena, Universidad Politécnica de Santa Elena, Punta Carnero, Anconcito y Ancón, de manera que se pudo abarcar a la población económicamente activa de las regiones cercanas al escenario propuesto para el centro de especialidades médicas.

Como herramienta se elaboró una hoja de recolección de datos siguiendo una serie de criterios básicos de formulación de preguntas, que no son otra cosa más que la aplicación de sentido común al entendimiento de un contenido, dichos criterios se detallan a continuación:

- Claridad en las preguntas y utilizar un lenguaje sencillo. Para ello hay que evitar tanto el uso de vocablos extranjeros y de palabras ambiguas (ej. e-learning, progresista, conservador, alineación) como mezclar dos atributos en una misma pregunta ya que con ello el entrevistado no podría separar una respuesta de otra. Por ejemplo, ¿cree usted que el envase y la calidad de este producto son buenos?
- Facilitar la memoria. Las preguntas deben referirse siempre al pasado más inmediato.
- Evitar la realización de cálculos. En los casos en los que sea necesario es preferible recurrir a promedios más que a cifras muy concretas.
- Evitar preguntas que puedan incitar determinadas respuestas
- Preguntas lo más cortas posibles.
- Proporcionar respuestas flexibles y "cómodas" para el entrevistado. Sobre todo en las preguntas más comprometidas o susceptibles de ser contestadas con ciertas reservas conviene preguntar de forma indirecta o de forma aproximada. P. ej. ¿Alguno de sus amigos acostumbra a extraer productos en grandes superficies? y usted ¿ha tenido alguna vez esa tentación?; ¿Podría indicar aproximadamente cuáles son sus ingresos mensuales? o, de los siguientes intervalos de ingresos mensuales ¿en cuál se situaría usted?

- *Evitar preguntas implícitas en otras. Si se hacen dos preguntas que conllevan una misma respuesta crea la sensación de desconfianza en el entrevistado, Ej. ¿cuál es su consumo medio diario de leche? ¿cuántos litros de leche consume a la semana? Excepcionalmente pueden hacerse unas preguntas implícitas en otras si se trata de comprobar la veracidad de ciertas respuestas (preguntas de control) pero en estos casos deben estar muy bien disimuladas.*
- *No redactar preguntas en forma negativa.*
- *Emplear un orden lógico en las preguntas y que éste no condicione las respuestas. Las preguntas deben ordenarse por grupos homogéneos procurando no mezclar preguntas sobre temas muy diferentes. También puede resultar útil rotar el orden de presentación de las alternativas de respuesta sobre todo para evitar que se favorezcan las opciones ubicadas al principio o al final (efecto recency).*
- *El cuestionario no debe ser muy largo. Generalmente la amplitud máxima del cuestionario lo determina la duración media de la entrevista y no tanto el número de preguntas. Por lo general se aconseja que la entrevista no sobrepase la hora aunque es preferible que dure entre 30 y 45 minutos. (Gonzalez de Durana, 2009)*

## CUESTIONARIO.

### Cuestionario utilizado para realización de encuestas en la Provincia de Santa Elena.

#### Presentación del encuestador

Buenos días/tardes, Mi nombre es "Nombre del encuestador" Estamos interesados en conocer su opinión, por favor, ¿sería tan amable de contestar el siguiente cuestionario? La información que nos proporcione será utilizada para conocer su opinión acerca de la necesidad de un "Centro Médico de Especialidades" en La Península. Gracias.

#### Perfil del encuestado

1.- Edad (años cumplidos) 2.- Sexo  Hombre  
 18-25  26-30  31-35  36-40  41-45  >45  Mujer

3.- ¿Cuál es su situación laboral? (Marque con una X)

Nunca he trabajado  Trabajo actualmente  He trabajado antes, ahora no trabajo

4.- ¿Dónde vive? (Marque con una X)

Salinas  
 La Libertad  
 Santa Elena  
 Otra ubicación (por favor, especifique) \_\_\_\_\_

5.- ¿Cuántas personas viven en su casa, incluyéndose Ud.? (Marque con una X)

1  2  3  4  5  Entre 5 y 10  Más de 10

#### Situación de la atención médica de la población

6.- ¿De qué se han enfermado usted y sus familiares en los últimos 6 meses? (Marque con una X, puede marcar más de uno).

Del corazón  De las vías urinarias  
 Del estómago  Del cerebro  
 De los ojos  Fracturas/Golpes  
 De los oídos  Problemas ginecológicos  
 De la garganta  De los pulmones  
 Enfermedades de los niños, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

De la presión arterial       De diabetes  
 Otra (por favor, especifique) \_\_\_\_\_

7.- ¿Cuándo usted y su familia se enferman, dónde se hacen atender? (Marque con una X)

Hospital       Clínica       Consultorio       Farmacia       Otro medio  
Público      Privada      Particular      Especifique \_\_\_\_\_

8.- ¿Quién lo atendió? (Marque con una X)

Médico       Médico       Otro, (por favor,  
General      Especialista      especifique) \_\_\_\_\_

9.- ¿Cuánto pagó por la última consulta médica que recibió? (Marque con una X)

Nada, voy a hospitales públicos y la consulta es gratis  
 Entre \$1 y \$5       Entre \$6 y \$10  
 Entre \$11 y \$15       Entre \$16 y \$20  
 Entre \$21 y \$25       Entre \$26 y \$30  
 > \$30

10.- ¿Qué servicios adicionales recibe en su lugar de atención médica? (Marque con una X, puede seleccionar >1)

Laboratorio Clínico       Radiografías  
 Tomografía       Ecografía  
 Electrocardiograma       Farmacia  
 Terapia respiratoria       Rehabilitación física  
 Atención de emergencia       Orientación (información acerca de especialidades)  
 Otra (por favor, especifique) \_\_\_\_\_

11.- ¿En general, se ha sentido satisfecho con la atención recibida? (Marque con una X)

Sí       No       Otro, (por favor,  
especifique) \_\_\_\_\_

12.- ¿Ha tenido que viajar fuera de la provincia para obtener atención médica? (Marque con una X)

Sí       No       Otro, (por favor, especifique) \_\_\_\_\_

13.- ¿Conoce usted algún centro médico en la provincia que ofrezca todos los servicios mencionados?



Otra (por favor, especifique) \_\_\_\_\_

21.- ¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional por servicios como atención médica, servicio de ambulancia, enfermería, terapia respiratoria o terapia física a domicilio? (Marque con una X)

Si                                       No                                       Otro, (por favor, especifique)\_\_\_\_\_

22.- ¿Quién paga por sus gastos médicos y los de su familia? (Marque con una X)

- Usted  
 El estado (voy solamente a hospitales públicos)  
 Seguro social (IESS)  
 Seguro de salud privado, de ser así indique cual \_\_\_\_\_  
 Patrono (jefe)  
 Familiares  
 Otra (por favor, especifique) \_\_\_\_\_

**Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta**

**Fuente: Autor**

## **OBJETIVO DE LA ENTREVISTA.**

Conocer la opinión de la población en provincia de Santa Elena, en especial la población económicamente activa de la nueva provincia, sobre la presencia de atención médica por especialidades en el cantón La Libertad.

## **DESARROLLO DE PREGUNTAS (ABIERTAS O CERRADAS)**

Se realizaron 216 encuestas, en las cuales se incluyeron 21 preguntas cerradas y una pregunta abierta abarcando el perfil del encuestado y la situación de la atención médica de la población. Los temas de mayor relevancia que fueron incluidos en las encuestas se expresan con detalle en la siguiente sección. Se incluyó una pregunta abierta en relación al tiempo que los encuestados estarían dispuestos a esperar para ser

*atendidos para evitar sesgos por causas tautológicas al dar varias opciones. Todas las preguntas del cuestionario para la encuesta fueron redactadas en un lenguaje básico, que pueda ser entendido por personas con cualquier nivel de educación, de manera que se eviten probables sesgos por malentender las mismas.*

*Se utilizó como recurso humano encuestadores previamente instruidos en la manera de la realización de las preguntas de la encuesta para evitar sesgos de entrevistador en las mismas, e indicándoles además que la duración de la misma no debe ser superior a 20 minutos, dichos encuestadores fueron estudiantes de tercer año de la carrera de Ciencias Médicas de una universidad ubicada en la ciudad de Guayaquil.*

## **CAPÍTULO 3. TRABAJO DE CAMPO.**

### **DATOS ESTADÍSTICOS DE PATOLOGÍAS FRECUENTES.**

Los datos abarcados en las encuestas se dividen en 2 grupos de preguntas:

#### **Perfil del encuestado:**

1. Edad.
2. Sexo.
3. Situación laboral, se incluyeron únicamente a personas que hayan trabajado por lo menos una vez en el transcurso de su vida.
4. Lugar de residencia, buscamos principalmente personas que vivan dentro de los límites de la provincia de Santa Elena.
5. Número de habitantes de residencia.

**Situación de la atención médica de la población**, en la que se incluyó la opinión de la población acerca de las necesidades médicas del medio:

1. Patologías más frecuentes.
2. Lugares donde reciben atención de salud y personal que los atiende.
3. Costo actual y costo que estarían dispuestos a pagar por consultas.
4. Servicios recibidos y conformidad con los mismos.
5. Comodidad de movilización (se han tenido que realizar viajes).
6. Conocimiento de opciones de atención médica.
7. Localización más cómoda para recibir atención médica.
8. Servicios que esperarían de un centro de especialidades médicas.
9. Tiempo de espera, esta fue la única pregunta abierta de la encuesta con la finalidad de eliminar los sesgos por razones tautológicas, ya que al dar opciones de tiempos variados de espera, el encuestado optaría siempre por la opción de menor tiempo posible.

10. Modo de reservación de citas médicas, buscando determinar si el encuestado está a favor de cambiar el modo actual de atención de acuerdo a la demanda del día a un modo de reservación de citas telefónicas o a través del uso de una página web.
11. Responsable del pago de atención médica.

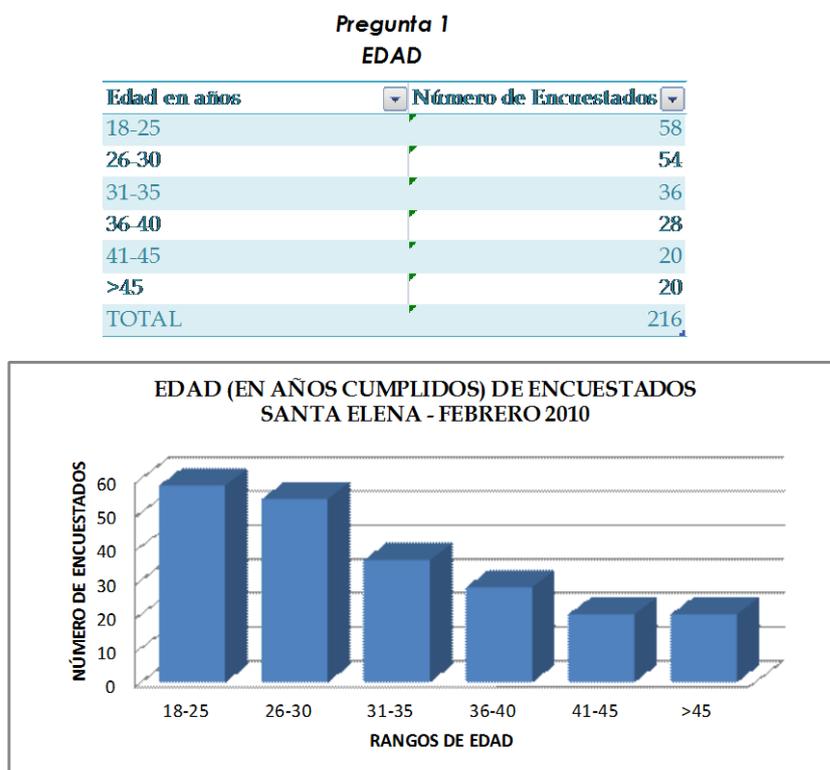
## PROCESAMIENTO DE DATOS.

Las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas fueron contabilizadas y agrupadas utilizando hojas de cálculo de Excel 2007®, en tablas y gráficos estadísticos (barras).

## CUADROS Y GRÁFICOS ESTADÍSTICOS DE DATOS OBTENIDOS.

En esta sección se apreciarán los cuadros y gráficos de las preguntas consideradas de mayor importancia al momento del análisis de datos.

### Perfil del encuestado

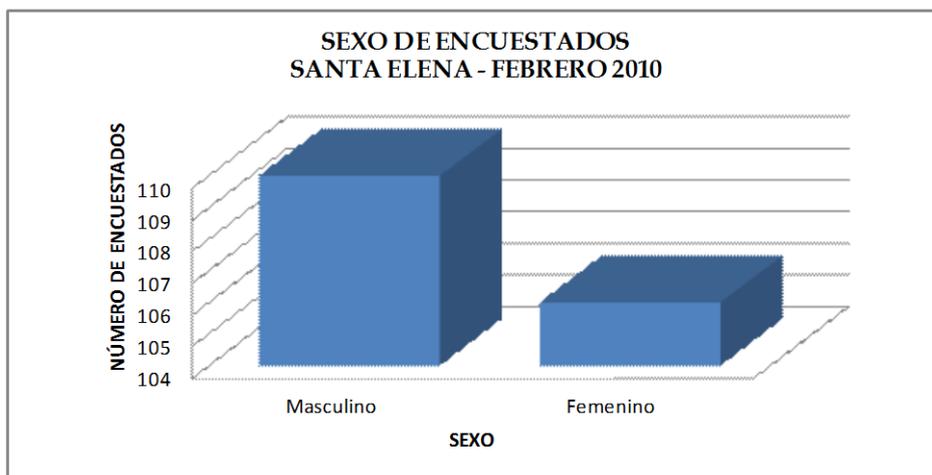


Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.

### Pregunta 2

#### SEXO

Sexo	Número de Encuestados
Masculino	110
Femenino	106
TOTAL	216



Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.

### Pregunta 3

#### SITUACIÓN LABORAL

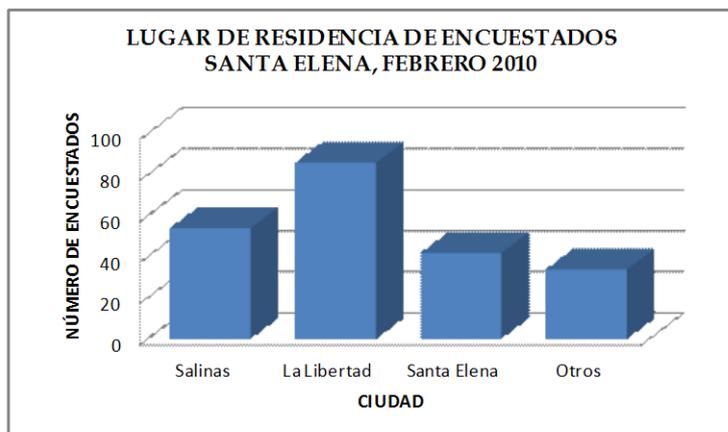
Situación Laboral	Número de Encuestados
Nunca ha trabajado	12
Se encuentra trabajando	178
Ha trabajado antes, ahora no	26
TOTAL	216



Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.

**Pregunta 4**  
**¿DÓNDE VIVE?**

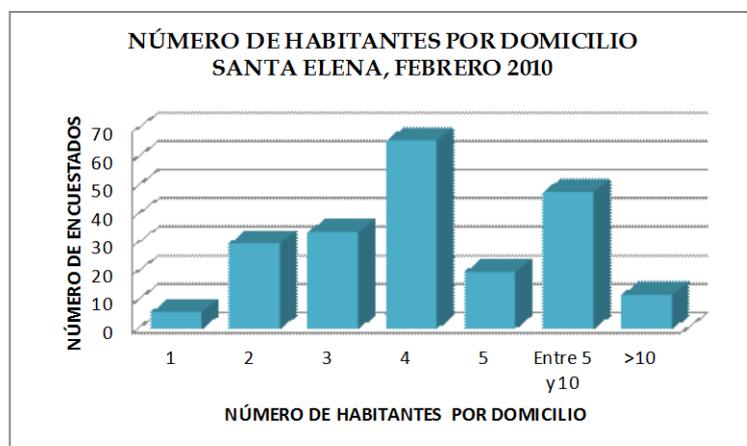
Ciudad	Número de Encuestados
Salinas	54
<b>La Libertad</b>	<b>86</b>
Santa Elena	42
Otros	34
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>



Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.

**Pregunta 5**  
**¿CUÁNTAS PERSONAS VIVEN EN SU CASA?**

Habitantes por Domicilio	Número de Encuestados
1	6
2	30
3	34
4	66
5	20
Entre 5 y 10	48
>10	12
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>



Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.

**Situación de la atención médica de la población.**

**Pregunta 6**

**¿DE QUÉ SE HAN ENFERMADO EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES?**

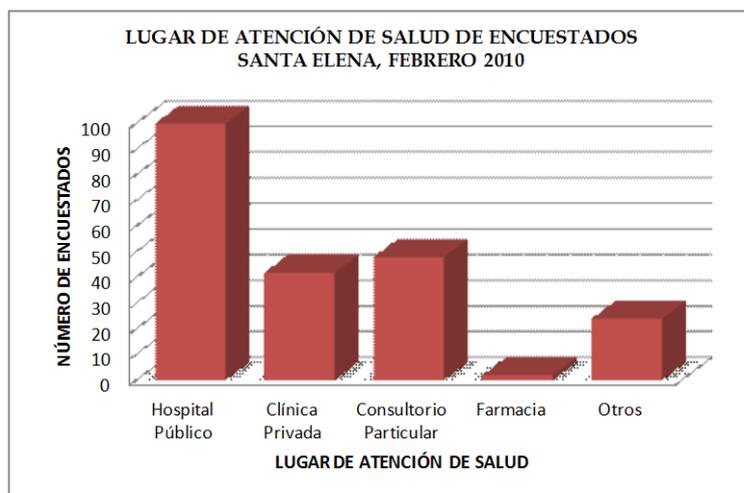
Enfermedad 6 meses atras	Número de Encuestados
Cardiovascular	50
Digestivas	82
Oftalmológicas	22
ORL	168
Pediátricas	44
Hipertensión Arterial	40
Urológicas	34
Neurológicas	8
Traumatología	22
Ginecológicas	12
Pulmonares	26
Diabetes	20
Otras	50
<b>TOTAL</b>	<b>578</b>



**Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.**

**Pregunta 7**  
**¿DÓNDE SE HACEN ATENDER?**

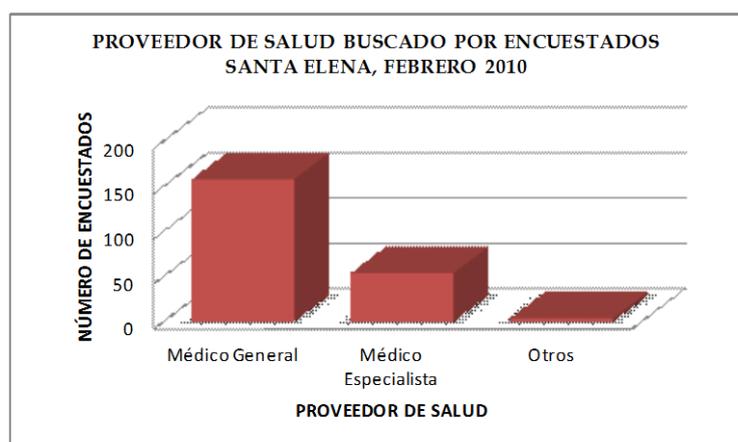
Lugar de atención de salud	Número de Encuestados
Hospital Público	100
Clínica Privada	42
Consultorio Particular	48
Farmacia	2
Otros	24
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>



*Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.*

**Pregunta 8**  
**¿QUIÉN LO ATENDIÓ?**

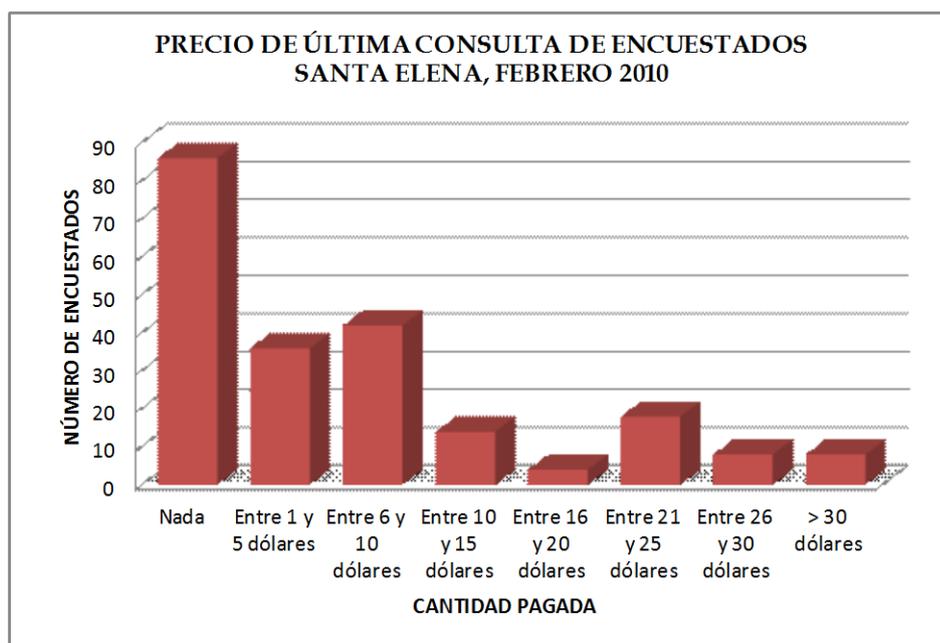
Proveedor de atención	Número de Encuestados
Médico General	158
Médico Especialista	54
Otros	4
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>



*Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.*

**Pregunta 9**  
**¿CUÁNTO PAGÓ POR LA ÚLTIMA CONSULTA?**

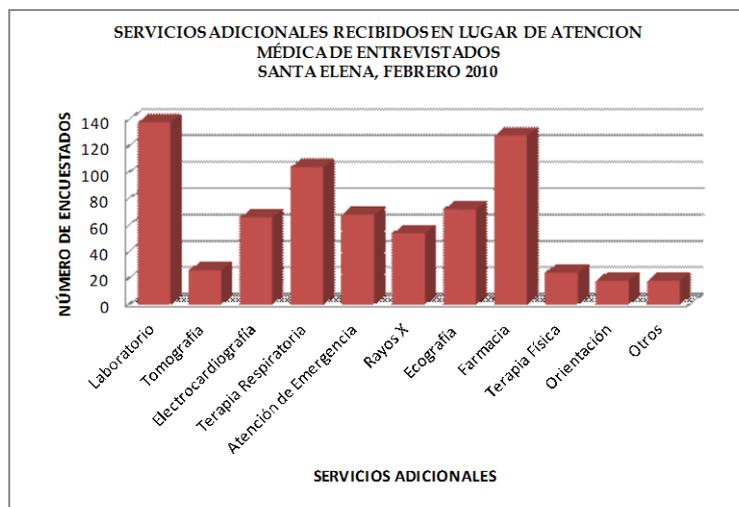
Valor Cancelado	Número de Encuestados
Nada	86
Entre 1 y 5 dólares	36
Entre 6 y 10 dólares	42
Entre 10 y 15 dólares	14
Entre 16 y 20 dólares	4
Entre 21 y 25 dólares	18
Entre 26 y 30 dólares	8
> 30 dólares	8
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>



**Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.**

**Pregunta 10**  
**SERVICIOS ADICIONALES RECIBIDOS EN LUGAR DE ATENCIÓN.**

Servicios Adicionales	Número de Encuestados
Laboratorio	138
Tomografía	26
Electrocardiografía	66
Terapia Respiratoria	104
Atención de Emergencia	68
Rayos X	54
Ecografía	72
Farmacia	128
Terapia Física	24
Orientación	18
Otros	18
<b>TOTAL</b>	<b>716</b>



Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.

**Pregunta 11**  
**¿SE HA SENTIDO SATISFECHO CON LA ATENCIÓN RECIBIDA?**

Satisfacción con atención	Número de Encuestados
Si	166
No	50
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>



Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.

**Pregunta 12**

**¿HA TENIDO QUE VIAJAR A OTRA PROVINCIA POR ATENCIÓN MÉDICA?**

Ha viajado por atención	Número de Encuestados
Si	72
No	144
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>

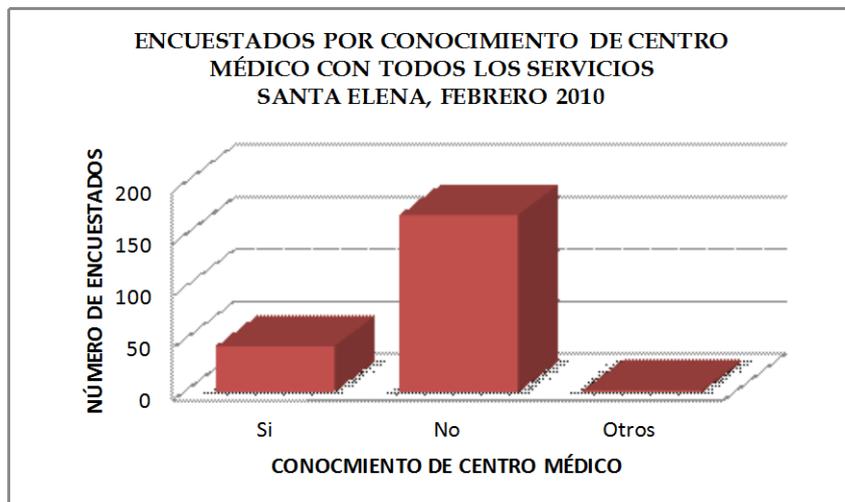


Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.

**Pregunta 13**

**¿CONOCE ALGUN CENTRO MÉDICO CON TODOS LOS SERVICIOS?**

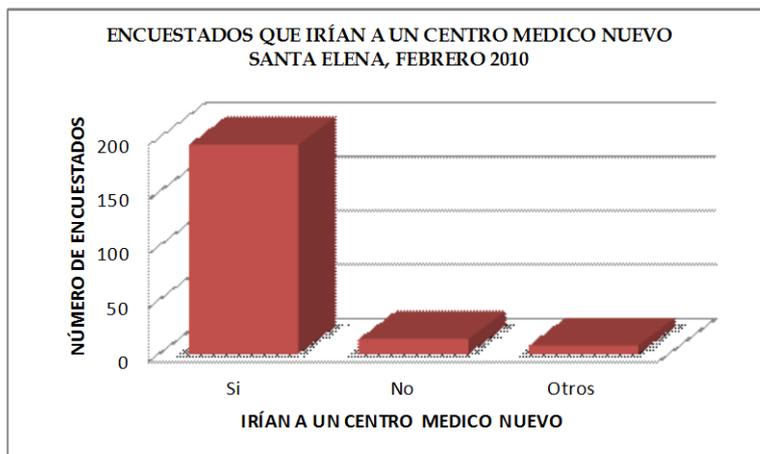
Conoce algun centro médico	Número de Encuestados
Si	44
No	170
Otros	2
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>



Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.

**Pregunta 14**  
**¿IRÍA A UN CENTRO MÉDICO NUEVO EN LA PROVINCIA DE STA ELENA?**

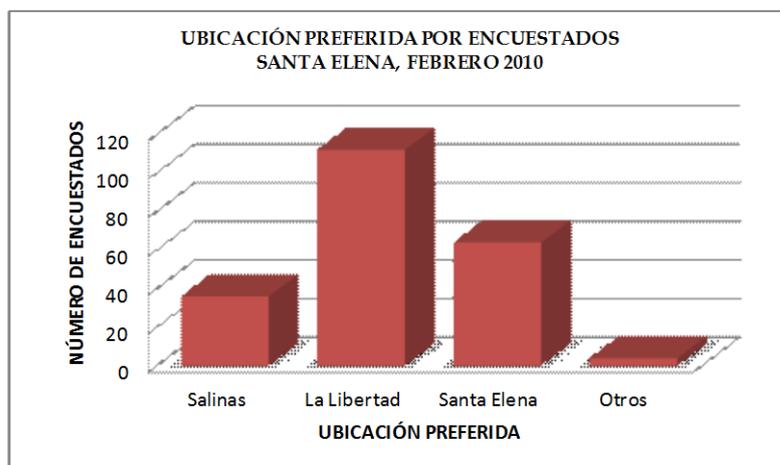
Iría a un centro nuevo	Número de Encuestados
Si	194
No	14
Otros	8
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>



Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.

**Pregunta 15**  
**IRÍA A UN CENTRO MÉDICO UBICADO EN.**

Ubicación Preferida	Número de Encuestados
Salinas	36
La Libertad	112
Santa Elena	64
Otros	4
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>

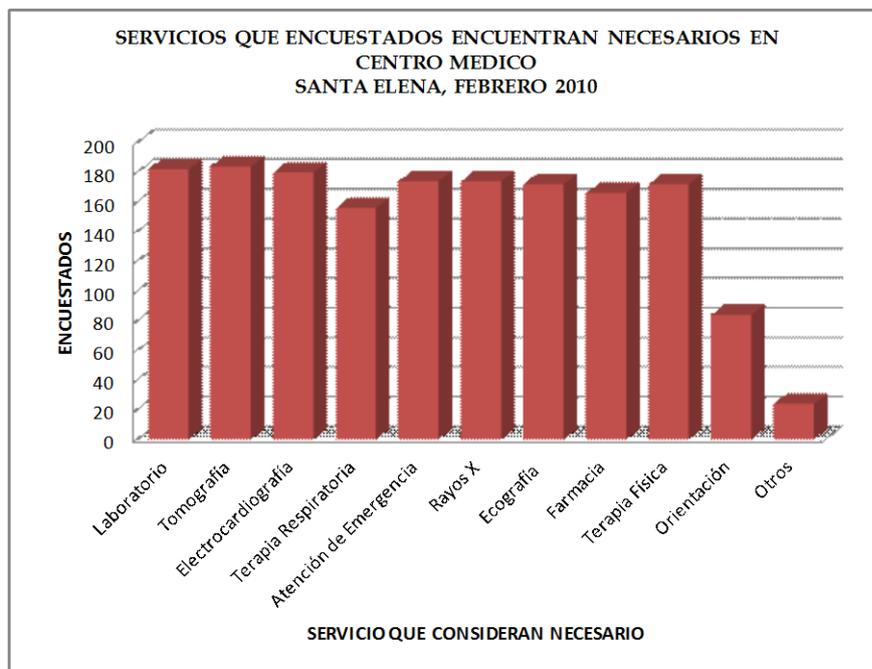


Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.

Pregunta 16

SERVICIOS QUE CONSIDERAN NECESARIOS PARA UN CENTRO MÉDICO.

Servicios Adicionales	Número de Encuestados
Laboratorio	182
Tomografía	184
Electrocardiografía	180
Terapia Respiratoria	156
Atención de Emergencia	174
Rayos X	174
Ecografía	172
Farmacia	166
Terapia Física	172
Orientación	84
Otros	24
<b>TOTAL</b>	<b>1668</b>



Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.

**Pregunta 17**  
**¿CUÁNTO PAGARÍA POR UNA CONSULTA ESPECIALIZADA?**

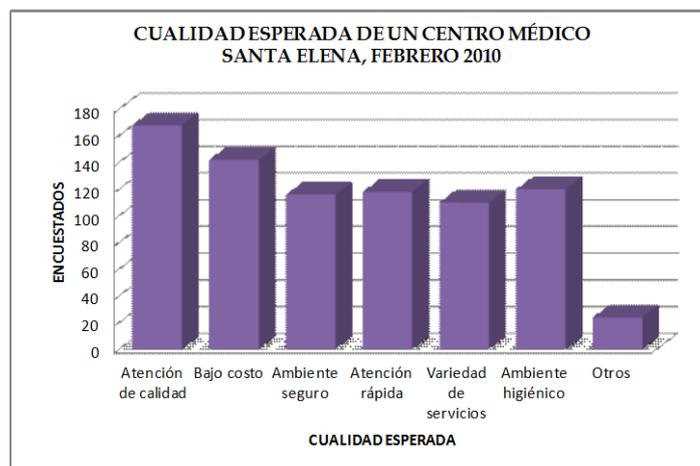
Valor Cancelado	Número de Encuestados
Nada	44
Entre 1 y 5 dólares	44
Entre 6 y 10 dólares	34
Entre 10 y 15 dólares	16
Entre 16 y 20 dólares	18
Entre 21 y 25 dólares	54
Entre 26 y 30 dólares	6
> 30 dólares	0
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>



**Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.**

**Pregunta 18**  
**¿QUÉ ESPERA DE UN CENTRO MÉDICO?**

Cualidad Esperada	Número de Encuestados
Atención de calidad	168
Bajo costo	142
Ambiente seguro	116
Atención rápida	118
Variedad de servicios	110
Ambiente higiénico	120
Otros	24
<b>TOTAL</b>	<b>798</b>



**Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.**

**Pregunta 19**  
**TIEMPO QUE ESTARÍA DISPUESTO A ESPERAR.**

<b>Tiempo</b>	<b>Número de Encuestados</b>
Nada	12
Hasta 5 min	4
Hasta 10 min	24
Hasta 15 min	14
Entre 15 y 30 min	78
> 30 min	64
Otros	20
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>



*Fuente: Encuestas realizadas en la provincia de Santa Elena. Febrero 2010.*

**ANÁLISIS DE DATOS.**

**ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS REALIZADAS.**

De las 216 encuestas realizadas encontramos a la mayoría de la población económicamente activa dentro del grupo de edad comprendido entre los 18 y 25 años de edad (26%), seguido muy de cerca por un pico entre los encuestados de 26 a 30 años (25%), lo cual nos muestra que la mayoría de la población económicamente activa de la provincia de Santa Elena es relativamente joven (51%), ya que la frecuencia decae conforme va se va avanzando en edad. Esta población constituye el grupo con mayor poder adquisitivo al momento de acudir a servicios de consulta médica privada, factor que debe ser

de alta consideración al momento de direccionar el grupo comprador dentro del plan de marketing del centro de especialidades.

La cantidad de encuestados correspondientes al sexo masculino fue del 50.9%, representado por 110 personas mientras que 106 que representan el 49.1% de las encuestas fueron realizadas a personas del sexo femenino. Las encuestas fueron realizadas en lugares públicos, de interés común para ambos sexos, de manera que se evitó todo tipo de sesgo de selección. Se consideró como conclusión una igualdad de decisión de acudir al centro médico considerando el sexo del comprador como un factor diferencial para la misma.

En cuanto a la situación laboral de los encuestados, se consideró para el estudio a 12 personas que nunca han trabajado, debido a que sin estar trabajando cuentan con la capacidad económica para solventar los gastos médicos de su familia. La mayor parte de la población económicamente activa (82.4%) representado por 178 personas, se encuentra trabajando actualmente, agrupación que abarca la mayoría de nuestra atención si comparamos con 26 personas que no se encuentran laborando, a pesar de haberlo hecho por lo menos una vez en el transcurso de su vida. Esta población económicamente activa representará el objetivo principal para estrategias de marketing del centro de especialidades, ya que serán consideradas potenciales compradores del servicio, no solo para beneficio personal, sino para el de sus familiares cercanos.

La distribución geográfica de las viviendas de nuestros encuestados se encuentra más concentrada en el cantón La Libertad, con 86 casos (39.8%), seguido por el cantón Salinas con (25%) y Santa Elena con un 19.4%. Entre el porcentaje que reside en otros lugares encontramos encuestados que viven en Colonche, Palmar, Bambil desecho, Ancón, Anconcito y Manantial de Guangala, quienes manifestaron su intención de acudir a un centro de especialidades localizado de preferencia, en el cantón La Libertad. El cantón La Libertad posee 77646 habitantes de los

cuales 26104 corresponden al total de la población económicamente activa (19761 hombres y 6343 mujeres), lo cual representa una ventaja para su establecimiento en dicho cantón en relación con otros cantones de la provincia de Santa Elena. (Escobar, V. M., Ortiz, M. P., 2001)

Las familias de los encuestados son en su mayoría numerosas, y tienden a vivir en un solo domicilio, principalmente 4 integrantes (30.5%), seguido por domicilios que presentaron entre 5 y 10 habitantes (22.2%). Debido a la facilidad de servicio de atención especializada a familiares de dichos hogares de manera local, será de mayor facilidad para el paciente y su familia el acudir a consultas y controles médicos de manera periódica, sin desplazamiento de varios de ellos a otras ciudades.

Entre las patologías más comunes que se dan en la población de la provincia de Santa Elena tenemos en orden de frecuencia en nuestros encuestados los siguientes tipos: otorrinolaringológicas, digestivas, cardiovasculares, pediátricas, hipertensión arterial, respiratorias, oftalmológicas, traumatológicas, diabetes, neurológicas y de otra causa. Es importante destacar que esta frecuencia de patologías a nivel peninsular será la base para la propuesta de especialidades médicas que deberán tener un mayor número de jornadas y de horas/jornada de atención en nuestro centro médico. La propuesta inicial es la de brindar servicio de atención especializada en todas las áreas mencionadas en la encuesta. Se iniciará con mayor número de jornadas y de horas por jornada en las especialidades de Otorrinolaringología (especialmente en el sector pediátrico), Gastroenterología y Cardiología, respectivamente.

La mayoría de las personas acude principalmente a hospitales públicos para recibir atención médica, representado por 100 encuestados (46.2%), seguido por los consultorios particulares en un 22.2% y de las clínicas particulares en un 19.4%, lo cual nos da pauta de que la gente a nivel peninsular prefiere la atención pública ante los servicios

privados en el área de salud, convirtiéndolos en entes con gran ventaja competitiva debido a la gratuidad de sus servicios.

De los encuestados, el 42% acude a servicios privados de salud (clínicas privadas 19.5% y consultorios particulares 22.5%), por lo cual enfocaremos la prestación de servicios médicos de especialidad con costos similares a los de los servicios competidores.

Entre los otros servicios acudidos podemos citar respuestas como familiares médicos, pacientes que acuden a lo que se encuentre más cercano a ellos (shamanes o medicina tradicional), y los que dieron un depende como respuesta, enfocándose en aspectos como el valor de la consulta.

La mayoría de la población peninsular, 158 encuestados que representan el 73.1% del estudio, prefieren acudir a consulta con un médico general, seguido por un 25% que acude a médicos especialistas. En el grupo que eligió la categoría otros se encuentran los que acuden a curanderos, sobadores o shamanes, aun considerados como recurso de atención en salud en la provincia de Santa Elena, donde la medicina tradicional representa un recurso aún respetado. La idea de crear el centro de especialidades médicas es la de crear infraestructura en la población en cuanto a la manera de enfocar un problema de salud, siendo este evaluado inicialmente por un médico general y posteriormente encaminado hacia el respectivo especialista quien determinará su solución pertinente.

La mayoría de los encuestados representado por el 39.8% no canceló ningún valor por consulta, debido a que coincide con su asistencia a entidades públicas, seguido por un 19.4% que canceló entre 6 y 10 dólares, valor promedio a considerar para una consulta a nivel privado con medicina general. La idea base es generar un servicio especializado que incluya servicios adicionales por un valor que no sobrepase los costos de desplazamiento y alimentación que el paciente

tiene que asumir al buscar dichos servicios en otras ciudades cercanas por falta de oferta local.

Entre los servicios adicionales a la consulta médica que la población recibió en el lugar de consulta citamos en orden de frecuencia en primer lugar a laboratorio clínico, con 138 encuestados (63.8%), seguido por farmacia con 128 encuestados (59.2%), terapia respiratoria por 104 (48.1%) y ecografía como cuarta opción entre los servicios más brindados por consultorios y clínicas particulares en la península de Santa Elena. Dentro de nuestra propuesta brindaremos dichos servicios como valor agregado a la consulta dentro de nuestro centro de especialidades médicas a precios competitivos.

En general el 76.8%, es decir 166 de nuestros encuestados, se encontraron satisfechos con la atención recibida en sus centros médicos, y una minoría conformada por 50 pacientes no sintió que la atención fuera de su total agrado; razón por la cual nuestra propuesta ofrece la mayor comodidad en oferta de servicios para comodidad del paciente, de manera que desde el momento en que acude a nuestra consulta tenga la opción de realizar exámenes de laboratorio e imágenes, y acceda a servicio de farmacia en un solo lugar, garantizando así una mayor satisfacción con el servicio prestado.

Un detalle importante es que en numerosas ocasiones las personas deben trasladarse hacia otras provincias para recibir atención médica especializada, motivo por el cual muchos veces no realizan los controles subsecuentes para mejorar sus diversos cuadros, en nuestro estudio 72 pacientes (33.3%) tuvieron que viajar a otra provincial para dicho fin, lo cual ciertamente sería más cómodo para el paciente en caso de tener un centro de especialidades medicas de manera local. Tendría mayores facilidades para realización de controles médicos y de exámenes complementarios (laboratorio, imágenes, etc.).

De nuestro encuestados 44 personas, (20.3%) tienen conocimiento de centros médicos que proveen los servicios mencionados en la pregunta anterior, y una gran mayoría, 170 personas (78.7%) no tienen conocimiento de la existencia de dichos centros, lo que nos da una pauta acerca de la necesidad de una campaña publicitaria optima que incluya promoción de nuestro centro de especialidades médicas hacia los pueblos ubicados en la ruta del sol. De esta premisa parte el hecho de que la gran mayoría de nuestros encuestados, 194 que representan el 89.8%, irían a un centro médico Nuevo en la provincia Santa Elena, de preferencia ubicado en el cantón La Libertad (51.8%).

La mayoría de los servicios incluidos en nuestro cuestionario fueron considerados por nuestros encuestados como importantes en un centro médico en la provincia Santa Elena, dándole una menor importancia al servicio de orientación, probablemente por desconocimiento de las funciones del mismo.

La mayor parte de la población estudiada está de acuerdo en cancelar un valor comprendido entre 20 y 25 dólares por una consulta médica de especialidad (25% de los encuestados), valor a ser considerado para nuestra factibilidad económica del proyecto. Dicho valor es mucho menor que el estimado a cancelar por el desplazamiento a una ciudad cercana (Guayaquil en este caso), estadía y alimentación de paciente y acompañante. Dichos pacientes esperan del centro médico como cualidad primordial, una atención especializada de calidad (77.7%).

El tiempo de espera tolerado por los encuestados estando ya en el centro médico antes de que su consulta médica sea realizada sería entre 15 y 30 minutos según 78 encuestados (36.1%) y la mayoría preferiría reservar su cita médica vía telefónica, representado por 164 encuestados (75.9%).

De las personas incluidas en nuestro estudio, 182 (84.2%) estarían dispuestas a cancelar un valor adicional por servicios extra que agreguen valor al centro médico, tales como servicio de ambulancia, atención médica, de enfermería, terapia física y respiratoria a domicilio, siendo en la mayoría de los casos los mismos encuestados quienes son responsables del pago de los gastos médicos de su familia (49%), lo cual fue considerado para ampliar la cartera de servicios del centro de especialidades.

## **CAPÍTULO 4. PLAN DE MARKETING.**

### **PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS.**

#### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

Estructura de la cultura corporativa: misión, visión, principios y valores.

Promocionar la diversificación de tratamientos de especialidad llevados a cabo por médicos de la provincia de Santa Elena así como de la provincia del Guayas, con la inclusión de nuevas técnicas, equipos modernos y materiales de calidad, a nivel del mercado nacional, posicionando la medicina y sus diversos tratamientos en el mercado con un nivel de profesionalismo de calidad y calidez, con una continua preparación académica de los integrantes del centro que nos brinde ventaja competitiva.

#### **PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS: DE MARKETING Y POSICIONAMIENTO.**

1. Brindar atención de tipo personalizada, con fines de mejorar la calidad de vida de cada uno de nuestros pacientes, satisfaciendo sus necesidades de salud.
2. Implementar la utilización de materiales de calidad superior, para la obtención de resultados de mejor calidad y mayor duración, teniendo siempre como premisa no reducir costos sacrificando calidad.
3. Aplicar una política de costos reales para el cliente, evitando que sean percibidos como excesivos.

4. Brindar al paciente de la provincia de Santa Elena la comodidad de tener atención y controles especializados sin tener que realizar viajes a otras provincias.
  
5. Destacar que el personal que atiende en nuestro centro médico es altamente calificado y de estudios especializados, lo cual nos brinda ventaja en relación con otros centros de atención médica.

## **ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.**

### **ANÁLISIS DEL CLIENTE.**

#### **¿QUÉ COMPRA?**

Nuestro cliente compra un servicio para de atención médica especializada de tipo ambulatorio o emergente.

#### **¿CÓMO COMPRA?**

De acuerdo a su elección personal, puede hacerlo con efectivo o mediante el uso de tarjetas de crédito (Mastercard, Visa y American Express).

#### **¿POR QUÉ COMPRA?**

Nuestros pacientes acuden al servicio médico porque requieren un control especializado de su patología, sea ésta aguda o crónica, acuden porque su bienestar físico y psicológico les es prioritario.

## **¿CUÁNDO COMPRA?**

El cliente compra nuestros servicios según le sea necesario, por la aparición de ciertas patologías, no es predecible el momento de la compra en esos casos. Se da también el caso de los controles y seguimientos de pacientes subsecuentes, los cuales realizan la compra del servicio de atención médica en periodos definidos por el médico especialista pudiendo ser de manera semanal, quincenal o mensual.

## **¿CUÁNTO COMPRA CADA VEZ?**

Nuestros pacientes comprar los tratamientos necesarios según lo que se requiera en cada ocasión, muchas veces utilizan interconsultas con otras especialidades que el mismo centro médico brinda.

## **¿DÓNDE COMPRA?**

El cliente compra nuestros servicios directamente en el centro médico.

## **¿QUIÉN COMPRA?**

Las compras de servicios de atención especializada se realizan directamente por el paciente, sin intermediarios. En caso de menores de edad o gente de edad muy avanzada, la compra la realizan los padres o representantes.

## **SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.**

Nuestro mercado está dirigido a pacientes tanto de sexo masculino como femenino de todas las edades, razas, independientemente de su estado civil, carga familiar, apariencia física, sin restricción de lugar de procedencia o nivel socioeconómico ni cultural.

## **TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL.**

Nuestro mercado abarca un promedio aproximado de 8600 pacientes de manera anual, distribuidos en un promedio mensual de 650 a 720 pacientes.

## **POSICIONAMIENTO.**

### **ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.**

#### **QRAR Médicos Especialistas =**

*“La mejor alternativa en servicios de salud”*

*“¡Porque te queremos CURAR!”*

### **ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.**

Lo que nos hace diferentes de la competencia es que nuestro personal está ampliamente capacitado, con tecnología de punta y siempre al día en todos los procedimientos en cada una de las especialidades médicas que ofrecemos.

Los procedimientos son realizados únicamente por médicos entrenados en cada una de las especialidades médicas. Nunca son realizados por personas no tituladas.

## **MARKETING MIX.**

### **ESTRATEGIA DE PRODUCTO.**

### **PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO.**

**Objetivos:** consultas médicas de especialidad, procedimientos médicos de tipo ambulatorio y emergente.

**Subjetivos:** controla tu salud con un equipo de médicos capacitado y actualizado en protocolos de salud.

### **ESTRATEGIAS DE BRANDING.**

**Marca:** QRAR Médicos Especialistas

**Slogans propuestos:**

**“¡Porque te queremos curar!”**  
**“La mejor opción en servicios de salud”.**

**Empaque:** Publicidad a través de prensa escrita de mayor tiraje provincial, difusión en principales emisoras de radio locales, ya que la mayoría de las personas en la provincia de Santa Elena utiliza este medio durante su jornada diaria.

**Logotipo:**



**Proposición de valor:** Brindamos a nuestros clientes/pacientes, el beneficio de la atención directa, personalizada, con calidad, calidez, sabiendo escuchar y entender cada uno de sus problemas de salud para alcanzar el objetivo final de mejorar su estado general de salud dentro de la Provincia de Santa Elena.

## **ESTRATEGIA DE PRECIO.**

**Costo-utilidad:** Dado que nuestros pacientes tienen la comodidad de tener una consulta de especialidad en la provincia de Santa Elena y no tienen que viajar fuera de la provincia, el costo del servicio médico de especialidad es de \$25,00, el cual se encuentra en el rango de precios económicos en relación a lo que invertirían en todos los rubros que representa el viajar a otra provincia para recibir un servicio equivalente.

## **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.**

Las estrategias de comunicación se centran en visitar negocios afines con los cuales podamos realizar convenios que beneficien a ambas entidades, tales como consultorios particulares que no tengan el servicio médico especializado de interconsultas con especialistas, clínicas privadas que no cuenten con todas las especialidades médicas, instituciones públicas, centros comerciales, colegios, gimnasios. Se optaría por ofrecer bonos de descuentos especiales.

El medio de comunicación elegido para el marketing es el de la prensa escrita de mayor difusión en la provincia, representado por el "Diario Costanero", pero más importante aun es la difusión a través de la radio, ya que la mayoría de la población económicamente activa escucha radio durante buena parte de su jornada laboral, principalmente "Radio Amor" que es la emisora escuchada por la mayoría de los habitantes de la península.

## **BENEFICIO SOCIAL.**

La comunidad usuaria del servicio del centro médico de especialidades es un grupo que va a en búsqueda de una mejor calidad de salud, acuden para consultas emergentes, control de ciertas patologías recurrentes y revisión de medicación, muchas veces de tipo crónico. El principal beneficio que recibe la comunidad usuaria del

servicio es una mejor atención médica y mayor comodidad en la obtención de la misma.

### **FORMATO DE EVALUACIÓN DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS.**

Se ha propuesto realizar la encuesta a continuación a cada paciente posterior a la consulta o uso de servicios del centro para evaluar la calidad de la misma y del centro médico en general.

### **ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DEL CENTRO MEDICO QRAR MEDICOS ESPECIALISTAS**

---

1. ¿EL PERSONAL DEL CENTRO MEDICO LE MOSTRO AMABILIDAD, CORDIALIDAD Y ATENCION ADECUADA EN EL TRATO?

Me encuentro de acuerdo.

Me es indiferente.

Me encuentro en desacuerdo.

2. ¿EL PERSONAL DEL CENTRO MEDICO LE BRINDO LA ORIENTACIÓN NECESARIA PARA LA REALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y/O TRATAMIENTOS REQUERIDOS?

Me encuentro de acuerdo.

Me es indiferente.

Me encuentro en desacuerdo.

3. ¿LAS INSTALACIONES DEL CENTRO MEDICO MOSTRARON CONDICIONES DE ASEO Y CALIDAD?

Me encuentro de acuerdo.

Me es indiferente.

Me encuentro en desacuerdo.

4. ¿EL CENTRO MEDICO CONTÓ CON EL PERSONAL NECESARIO PARA LA REALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS REQUERIDOS?

Me encuentro de acuerdo.  
Me es indiferente.  
Me encuentro en desacuerdo.

5. ¿LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DEL CENTRO MEDICO COLABORARON A CUMPLIR LAS NECESIDADES DE SU TRATAMIENTO?

Me encuentro de acuerdo.  
Me es indiferente.  
Me encuentro en desacuerdo.

6. ¿RECOMENDARÍA USTED A OTRAS PERSONAS LOS SERVICIOS DEL CENTRO MEDICO?

Me encuentro de acuerdo.  
Me es indiferente.  
Me encuentro en desacuerdo.

---

**Fuente: Autor.**

## **CAPÍTULO 5. PLAN ADMINISTRATIVO.**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

#### **MISIÓN.**

Brindar servicios de atención médica especializada, eficientes, eficaces, y oportunos, en un entorno ético, orientado a soluciones médicas efectivas que cumplan y superen las expectativas de la comunidad.

#### **VISIÓN.**

Constituir al Centro Médico de especialidades QRAR como la mejor opción de atención en salud, a nivel cantonal y provincial, mediante la oferta de atención médica especializada e integral, en un marco de equidad, calidad, calidez y en un ambiente adecuado y seguro.

#### **VALORES.**

#### **LIDERAZGO.**

Para formular y plasmar propuestas innovadoras en la gestión del Centro Médico QRAR.

#### **PARTICIPACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.**

Integrar a todos los miembros del Centro Médico QRAR, generando nuevas ideas y solucionando problemas, unificando esfuerzos con sentido de pertenencia y objetivo común.

## **COMUNICACIÓN.**

Implementar vínculos entre los miembros del Centro Médico QRAR, los usuarios internos y los externos, para la realización de acciones, cumplimientos de objetivos, manejando la información en forma confidencial y segura.

## **TRANSPARENCIA.**

Actuar con honestidad y claridad para mejorar los recursos del proyecto.

## **CALIDAD.**

Prestar un servicio óptimo, en base a la capacidad y preparación del personal, en términos humanos, científicos y de actualidad.

## **ANÁLISIS FODA.**

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, identifican ambientes externos (FO) y ambiente interno (DA), las fortalezas (F), oportunidades del entorno (O), debilidades (D) y amenazas (A) de la organización. A partir del análisis FODA, los administradores de todos los niveles de la organización eligen las estrategias corporativas empresariales y funcionales para situar mejor a la organización a modo de que materialice su misión y sus metas.

Aplicando este concepto a la idea de negocio planteada, se ilustra a continuación la matriz FODA o DOFA para el centro de especialidades médicas".

## Matriz FODA de Centro de Especialidades Médicas.

<b>CENTRO MEDICO QRR MEDICOS ESPECIALISTAS. Matriz FODA.</b>		
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al personal por parte de gerencia. F1</li> <li>• Calidad del servicio. F2</li> <li>• Posicionamiento rápido en mercado. F3</li> <li>• Ubicación geográfica. F4</li> <li>• Empatía del personal. F5</li> <li>• Capacitación continua. F6</li> <li>• Comunicación. F7</li> <li>• Información integral. F8</li> <li>• Promoción del personal. F9</li> <li>• Pionera en atención especializada.. F10</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio limitado. D1</li> <li>• Falta de equipos médicos. D2</li> <li>• Poco personal. D3</li> <li>• Horarios de atención limitados. D4</li> <li>• Carencia de algunas subespecialidades. D5</li> <li>• Poca difusión de atención integral. D6</li> <li>• Falta de servicios complementarios. D7</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda del servicio. O1</li> <li>• Imagen de la institución. O2</li> <li>• Costos justos. O3</li> <li>• Convenios interinstitucionales. O4</li> <li>• Tecnología. O5</li> <li>• Utilización óptima del espacio del centro. O6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una objetiva difusión del servicio y de los profesionales médicos en la Provincia de Santa Elena. O1, O2, O5 vs F3, F7, F8, F9</li> <li>• Optimizar las capacidades profesionales para atención eficiente de usuarios. O2, O4, F2, F3, F4, F6</li> <li>• Optimización del uso del espacio del centro médico. O2, O6, F2, F3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar convenios interinstitucionales. O2, O4, O5, O6, D2, D3, D5, D7</li> <li>• Incrementar horarios y seleccionar personal idóneo para cubrir dicha demanda. O1, O2, O6, D3, D4</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensidad Competitiva. A1</li> <li>• Bajos precios de la competencia. A2</li> <li>• Perfil social (la empresa es considerada como sólo de servicios de consulta externa). A3</li> <li>• Baja oferta de profesionales médicos en el medio. A4</li> <li>• Calidad de servicio en instituciones publicas. A5</li> <li>• Gratuidad de servicio de salud en instituciones públicas. A6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada al usuario, acorde con la identidad de género. A1, A5, F2, F3, F5, F7</li> <li>• Confección de bases de datos de profesionales. A1, A4, A5, F2, F3</li> <li>• Analizar la infraestructura para superar a la competencia. A1, A5, F2, F3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar operaciones crediticias para la competencia. D6, A1, A2, A6</li> <li>• Establecer citas previas. D3, D4, A3</li> </ul>

Fuente: Autor.



De los datos expresados en la tabla anterior, se identificó y priorizó cada una de las ítems del FODA, para identificar dichos puntos y preparar estrategias en caso de llegarse a presentar cada una en el futuro, basado en las proyecciones presentadas anteriormente se realizó un cruce de la siguiente manera consignados como análisis FODA:

#### **Análisis FODA: Estrategias FO**

- Realizar una objetiva difusión del servicio y de los profesionales médicos en la Provincia de Santa Elena. O1,O2,O5 vs F3, F7, F8, F9
- Optimizar las capacidades profesionales para atención eficiente de usuarios.  
O2,O4,F2,F3,F4,F6
- Optimización del uso del espacio del centro médico. O2,O6,F2,F3

**Fuente: Autor**

Las estrategias FO se refieren al cruce de Fortalezas y Debilidades que se encuentran anteriormente, estas representan las potencialidades que tiene la compañía a futuro, muestran importante proyección y seguridad para su creación.

#### **Análisis FODA: Estrategias FA**

- Atención personalizada al usuario, acorde con la identidad de género. A1,A5,F2,F3,F5,F7
- Confección de bases de datos de profesionales.  
A1,A4,A5,F2,F3
- Analizar la infraestructura para superar a la competencia. A1,A5,F2,F3

**Fuente: Autor**

La estrategia FA, se refiere al cruce de Fortalezas y Amenazas que se encuentran en los anexos anteriores, estas representan los riesgos que se

tienen en la compañía para llevarse a cabo en este caso, las cuales apuntan principalmente a infraestructura y equipamientos y a la atención personalizada que posiblemente puede establecerse en el negocio.

#### **Análisis FODA: Estrategias DO**

- Analizar convenios interinstitucionales.  
O2,O4,O5,O6,D2,D3,D5,D7
- Incrementar horarios y seleccionar personal idóneo para cubrir dicha demanda. O1,O2,O6,,D3,D4

**Fuente: Autor**

Las estrategias DO, se refieren al cruce entre Debilidades y Oportunidades, significando en conjunto los desafíos que tiene que realizar la compañía dentro del mercado competitivo al que se está enfrentando, para este caso se centra en los proveedores y manejo de la estructura financiera.

#### **Análisis FODA: Estrategias DA**

- Analizar operaciones crediticias para la competencia.  
D6,A1,A2,A6
- Establecer citas previas. D3,D4,A3

**Fuente: Autor**

La estrategia DA, se refiere al cruce entre Debilidades y Amenazas, significando en conjunto la advertencia a existir limitaciones para competir con el mercado al que está expuesto el negocio, para este punto se centró en planes de reserva de citas médicas y fortalecimiento del área financiera con los clientes y proveedores por medio de un personal capacitado.

## **FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.**

La formulación de estrategias los administradores analizan la situación de la organización en el momento y trazan estrategias para cumplir su misión y alcanzar sus metas. La formulación de estrategias comienza cuando los administradores analizan los factores internos de la organización y los externos, en el entorno general, que inciden o pueden incidir en la capacidad de la organización de llenar sus metas en el presente y el futuro. El análisis FODA y el modelo de las cinco fuerzas son dos técnicas útiles con que los administradores estudian estos factores.

Para la formulación de estrategias para el centro de especialidades médicas se realizó un análisis de factores externos e internos que pudieran representar un beneficio o una amenaza para la organización.

Se organizaron dichos factores de acuerdo a su naturaleza (oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad) y se dio una ponderación a cada uno de ellos, obteniendo un valor para cada factor. Se los agrupó posteriormente en matrices de evaluación de factores externos (EFE), evaluación de factores internos (EFI), matriz FODA y matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE). Las matrices realizadas para la formulación de estrategias EFE, EFI y MCPE pueden ser consultadas en la sección anexos (Anexo 1).

De acuerdo a los valores obtenidos como resultado final en la matriz cuantitativa de la planeación estratégica, se obtuvieron algunas de las mejores estrategias a seguir para nuestro centro médico, detalladas a continuación:

1. Análisis de convenios interinstitucionales.
2. Optimizar la capacidad profesional para atención eficiente de usuarios.
3. Atención personalizada de usuarios.
4. Confección de bases de datos de profesionales de salud.

5. Establecer citas previas para usuarios.
6. Incrementar horarios en jornadas y seleccionar personal idóneo para cubrirlos.
7. Realizar una objetiva difusión del servicio y de los profesionales médicos
8. Analizar operaciones crediticias para la competencia.
9. Analizar la infraestructura para superar a la competencia.
10. Optimización del uso del espacio del centro médico.

### **MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.**

Un modelo muy conocido que sirve a los administradores para aislar fuerzas del ambiente externo que son amenazas potenciales es el modelo de Porter de las cinco fuerzas. Porter identificó estos cinco factores que son amenazas grandes porque afectan las utilidades que pueden esperar las organizaciones que compiten en el mismo sector:

#### **ALCANCE DE LA RIVALIDAD ENTRE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR.**

Cuanto más compitan las compañías por los clientes, menor el monto de las utilidades del sector.

#### **POTENCIAL DE ENTRADA DE UN SECTOR.**

Cuanto más fácil es entrar en un sector, más probable es que los precios sean bajos y por ende las utilidades.

#### **PODER DE LOS PROVEEDORES.**

Si hay pocos proveedores de un insumo importante, los proveedores pueden aumentar el precio. Los insumos caros reducen las utilidades del productor.

#### **PODER DE LOS CLIENTES.**

Si sólo algunos de los clientes grandes compran un producto del sector, pueden negociar para reducir su precio. En consecuencia, los productores ganan menos utilidades.

## **AMENAZA DE SUSTITUTOS.**

A menudo el producto de un sector es sustituto de otro. Las compañías que tienen un producto con un sustituto conocido no pueden pedir precios altos. Esta restricción mantiene bajas las utilidades. (Jones, G. R.; George, J. M., 2003)

El modelo de las fuerzas de Porter en nuestro centro de especialidades médicas nos ayuda a tener una idea más clara de la situación de la empresa en relación a las potenciales amenazas del ambiente externo, tenemos así que al ser el primer centro de especialidades médicas en el sector, la rivalidad entre organizaciones es menor, dándonos un mayor margen de utilidad.

La provincia de Santa Elena cuenta con varios proveedores de insumos médicos, con lo cual se obtienen precios justos y un incremento de la utilidad. Nuestros clientes tienen conciencia del precio que tendrían que pagar por una consulta especializada en otras provincias en caso de tener que viajar para obtenerlas, de manera que los precios por servicios del centro de especialidades médicas pueden mantenerse sin elevadas opciones de negociación. Adicionalmente los potenciales sustitutos del servicio de atención médica especializada en la provincia de Santa Elena se encuentran en las clínicas particulares en las cuales se manejan valores más elevados por los servicios médicos, incluso equivalentes a los de la ciudad de Guayaquil.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

### **DISEÑO DE ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN.**

Organizar es el proceso mediante el cual los administradores establecen la estructura de las relaciones de trabajo entre los empleados para que alcancen las metas de la organización de manera eficiente y eficaz. La estructura de la organización es el sistema formal

de relaciones de subordinación de trabajos y puestos que determinan como deben usar los empleados los recursos de la organización para concretar las metas de ésta. El diseño de la organización es el proceso por el que los administradores toman las decisiones de ordenamiento sobre los trabajos y relaciones de puestos, que dan por resultado determinada estructura para la organización.

Los administradores diseñan la estructura de su organización de modo que corresponda a los factores o circunstancias que más afectan a la compañía y que producen las mayores incertidumbres. Así no hay un diseño óptimo para las organizaciones: el diseño refleja la situación particular de cada organización y los investigadores afirman que en algunas situaciones estables un diseño mecanicista sería el más apropiado, en tanto que en otras circunstancias un diseño orgánico flexible sería lo más eficaz.

Cuatro factores determinantes significativos del tipo de estructura de organización o método de organizar que escogen los administradores: naturaleza del entorno de la organización, estrategia que sigue la organización, tecnología que aplica y características del recurso humano de la organización. (Jones, G. R.; George, J. M., 2003)

El diseño organizacional del centro de especialidades médicas tendrá una estructura orgánica, flexible, horizontal, mediante la cual el proceso de comunicación entre el personal de la empresa sea eficiente, sencillo y rápido, eliminando de esta manera confusiones entre disponibilidad de médicos, horarios de citas o procedimientos. Es importante además resaltar que se tendrá como meta que el trato entre los integrantes del personal del centro médico se dé en forma cordial, creando un ambiente agradable y de inducción positiva para los usuarios del mismo.

## **DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA IDEA DE NEGOCIO.**

El Centro de especialidades médicas tendrá una estructura organizacional descentralizada, orgánica, flexible, horizontal, con mínima distinción entre los diversos cargos, con actitud proactiva al cambio, previniendo errores en la calidad de atención a usuarios ambulatorios, fomentará la capacitación del personal, lo cual se considerara una inversión. Se fomentara el trabajo en equipo y la creatividad del personal, mostrando siempre una actitud receptiva hacia nuevas ideas, considerando a nuestro personal como un elemento que agregará valor al centro médico. Contará con un Gerente General, Gerente Administrativo, Médicos Especialistas, Médico Residente, enfermera, recepcionista/cajero y personal de aseo.

El organigrama del centro médico de especialidades contará con cuatro niveles de jerarquía, ilustrados a continuación en el organigrama de la compañía:



## **GESTIÓN DE PERSONAL.**

La gestión de personal del centro de especialidades médicas estará basada en los siguientes principios:

1. Los recursos humanos son el activo más importante que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave del éxito.
2. La cultura organizacional, los valores corporativos, el clima organizacional y la conducta de la gerencia ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia.
3. La gestión de recursos humanos es cuestión de integración: conseguir que los miembros participen y trabajen unidos con un sentido de propósito común. Se fomentara el trabajo en equipo y la creatividad del personal, mostrando siempre una actitud receptiva hacia nuevas ideas.
4. La estructura de la organización será orgánica, flexible, horizontal, con mínima distinción entre los diversos cargos, considerando a nuestro personal como un elemento que agregará valor al centro médico.

### **MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

Consiste básicamente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se refiere a actuaciones o comportamientos de las personas en determinadas situaciones.

Existen dos formas básicas de motivación:

**Motivación extrínseca:** lo que hace con o por las personas para motivarlas.

**Motivación intrínseca:** factores autogenerados que influyen en las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección.

Este proceso lo inicia una persona que inconscientemente o conscientemente reconoce una necesidad insatisfecha, estableciendo una meta y determinando un curso de acción, mediante el cual se satisface la necesidad, la cual está influida por la experiencia y expectativas.

Para cumplir con la motivación del personal se utilizarán métodos que se basen en:

- Utilizar el dinero como una retribución o un incentivo
- Hacer explícitos los requerimientos
- Desarrollar el sentido del compromiso
- Motivar a través del trabajo mismo
- Retribuir y reconocer el logro
- Realizar formaciones del personal
- Eliminar los factores negativos (Paramo, 2011)

### **NIVELES ORGANIZACIONALES.**

Dentro del personal del centro médico de especialidades se han identificado mandos altos, medios y bajos, los cuales serán responsables de dirigir la información de arriba hacia abajo y en forma horizontal en la estructura organizacional, pero se quiere descentralizar el poder, es decir otorgar liderazgo a cada uno de los que hacen parte de la organización facilitando el flujo de información, generando así mayor participación y facilidad de toma de decisiones por parte de todos, no solamente quedará en los mandos altos sino se intenta descentralizar el poder, es decir que todos pueden generar ideas, como se muestra a continuación.

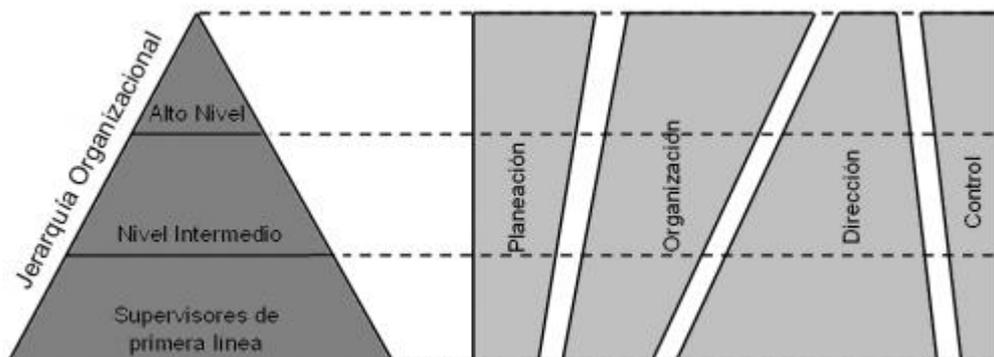
## NIVELES ORGANIZACIONALES DE CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS.



(Serena Gomez, 2008)

Ciertamente una determinada situación puede diferir considerablemente entre uno y otro nivel de centro de especialidades. De igual manera, también el alcance de las autoridades puede variar, mientras que es probable que los tipos de problemas por resolver sean considerablemente distintos. Más aún, una persona en un puesto administrativo puede dirigir a colaboradores de los departamentos médico, financiero y de mantenimiento. Sin embargo, es un hecho que todos los administradores obtienen resultados mediante el establecimiento de un entorno favorable grupal.

## DISTRIBUCION DE FUNCIONES GERENCIALES SEGÚN JERARQUÍA.



(Robbins, 2012)

Todos los administradores ejercen funciones administrativas. Pero lo que difiere es el tiempo que dedican a cada una de ellas. En la figura superior, pueden observar una estimación aproximada de esto que estamos hablando. Según la imagen, los administradores de alto nivel dedican una mayor parte de su tiempo a la **planeación** y la organización que los administradores de niveles inferiores. Por otro lado, la **dirección** es una función que consume gran parte del tiempo de los supervisores de primera línea. En cuanto a la función de **control**, la diferencia respecto al tiempo destinado varía ligeramente entre los niveles organizacionales. (Robbins, 2012)

### **JUNTA DIRECTIVA.**

Se define como el órgano que dirige la asociación conformada por médicos accionistas del centro de especialidades. Es el que ha de coordinar el funcionamiento ordinario de la entidad y sus miembros son elegidos mediante elección entre médicos accionistas únicamente, según los criterios que marquen los estatutos del centro médico.

En general el periodo de mandato se suele establecer entre los dos y cuatro años y sus funciones son:

- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos tomados.
- Administrar los recursos económicos, materiales y patrimoniales de la asociación.
- Realizar el Programa de actuación, la memoria anual, el presupuesto y el balance anual de la empresa.
- Proponer la creación de comisiones de trabajo. (Alcaldía Distrital de Bogotá, 2011)

La Junta Directiva ha de cubrir necesariamente los siguientes niveles de responsabilidad y actuación:

- Presidente.
- Secretario.
- Tesorero.

Estos cargos se pueden denominar, a criterio de la Asociación, de otras formas: Coordinador General, Secretario Técnico, Responsable de Finanzas.

Las funciones de estos miembros de la Junta Directiva son:

**PRESIDENTE.**

- Ser el representante legal de la asociación.
- Convocar y presidir los órganos de la asociación.
- Coordinar el funcionamiento general de la entidad.
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos y los acuerdos adoptados en los órganos de la asociación.
- Ordenar los pagos, válidamente acordados.
- Validar las actas, certificaciones y el resto de documentos oficiales de la asociación.

**SECRETARIO.**

- Levantar acta de las reuniones de los órganos de la asociación.
- Tramitar el libro de registro de socios (altas y bajas).
- Llevar y custodiar los libros oficiales de la asociación, así como el resto de documentos y ficheros.
- Expedir certificaciones.
- Ejercer la secretaría de los órganos de la entidad.

## **TESORERO.**

- Definir y llevar el procedimiento de recaudación de cuotas.
- Elaborar los presupuestos y balances, así como llevar la contabilidad de la asociación.
- Firmar, conjuntamente con el Presidente, los documentos de pago de la asociación, realizando los pagos válidamente acordados.
- Llevar el libro de caja de la asociación.
- Custodiar los documentos contables y justificantes de pago de las operaciones económicas de la asociación

Además de las anteriores funciones, pueden existir otros cargos que serán abiertos de acuerdo a la expansión del centro de especialidades médicas, tales como:

- Vicepresidente.
- Vocales encargados de áreas específicas de trabajo.

## **VICEPRESIDENTE.**

- Sustituir al Presidente en caso, de ausencia, enfermedad o renuncia. En este caso se convocará asamblea general en el más breve plazo posible para cubrir su vacante.
- Realizar aquellas tareas encomendadas por el Presidente o la Junta Directiva.

## **VOCALES.**

- Confeccionar proyectos de actuación en cada una de sus áreas de responsabilidad.
- Aquellas que específicamente les sean encargadas por la Junta Directiva o el Presidente.

## **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.**

### **DESCRIPCIÓN DE CARGO - DEFINICIÓN.**

Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos.

### **ANÁLISIS DE CARGO - DEFINICIÓN.**

Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. (Paramo, 2011)

## **ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO - PERSONAL ASISTENCIAL.**

**1. Nombre del Cargo:** Médico Especialista

**Número de empleados con el mismo cargo:** 18

**Reporta a:** Gerente Administrativo

**Supervisa a:** N/A

## Responsabilidad del Cargo

Es responsable de brindar atención médica de calidad y calidez a los pacientes que requieran de consultas de la especialidad de su dominio. Debe lograr por parte del usuario de la consulta un compromiso directo de lealtad al centro médico.

## Organigrama



## Funciones específicas

- Brindar atención médica de calidad y calidez en la especialidad de su dominio en toda jornada de actividades del centro médico.
- Lograr en los pacientes un compromiso de lealtad ante la institución.
- Informar a la Gerencia Administrativa el material o insumos que le fueren necesarios para realizar una óptima consulta dentro del centro médico.
- Registrar todo detalle de la anamnesis, examen físico, planes y tratamientos sugeridos a pacientes en la historia clínica única del paciente suministrada por el centro médico y devolver todas las historias en recepción al final de cada jornada.

- Informar a la Gerencia Administrativa los días y horas en que se realizarán sus jornadas de atención, y cumplir con los mismos de manera puntual.
- Mostrar siempre un comportamiento ético ante sus pacientes y compañeros, creando un ambiente de respeto agradable para el personal y para los pacientes, evitar comportamiento agresivo o lenguaje inapropiado.
- Estar dispuesto a brindar servicios médicos de emergencia cuando se lo llame en caso de ser requerido.
- Encontrarse al día con sus pagos al Servicio de Rentas internas y portar facturero.
- Conservar sus órdenes de atención médica y elaborar sus facturas de manera quincenal y presentarlas al Gerente Administrativo.
- Detallar todo procedimiento realizado en la emergencia en la Historia Única del Paciente que le provee el centro médico.
- Gestionar la obtención de consentimiento informado a sus pacientes acerca de cada procedimiento que se requiera realizar.
- Aportar al centro médico el 20% del valor de cada consulta médica atendida y procedimientos realizados en el mismo, sobre el valor fijado para dichas consultas por la Gerencia Administrativa y la Gerencia General.

### **Actividades anuales**

- Presentar a Gerencia Administrativa actualización de su hoja de vida.
- Actualizar datos personales con la recepción.
- Presentar a Gerencia Administrativa documentación de encontrarse al día en los pagos al Servicio de Rentas Internas.
- Presentar a Gerencia Administrativa su certificado de salud actualizado, emitido por el Ministerio de Salud Pública.

## Actividades diarias

- Registrar detalladamente y de manera clara, toda consulta médica o procedimiento realizado a cada paciente, en la Historia Única de Paciente suministrada por el centro médico.
- Receptar y conservar todas las Órdenes de Atención Médica que le fueren emitidas.
- Entregar a la recepción al final de cada jornada, las historias clínicas correctamente registradas.
- Cumplir de manera puntual con el horario establecido previamente para cada jornada.

## Requerimientos del puesto

Sexo:	Indistinto
Edad:	Entre 30 y 60 años
Educación:	Título Universitario en Medicina y Cirugía Título Universitario de post grado en Especialidad Médica Certificados del CONESUP para cada título académico.
Experiencia:	Tres años en la especialidad médica Experiencia a nivel privado y hospitalario en emergencia y consulta externa.
Idiomas:	Español, Inglés (opcional)
Habilidades:	Excelente manejo en las relaciones interpersonales Correcto manejo de trabajo bajo situaciones de presión

**2. Nombre del Cargo:** Médico Residente (Médico General).

**Número de empleados con el mismo cargo:** 2

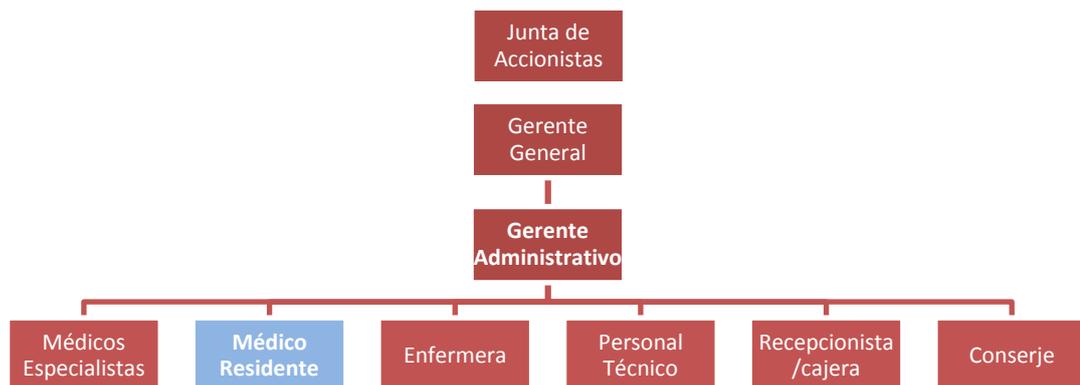
**Reporta a:** Gerente Administrativo

**Supervisa a:** N/A

## Responsabilidad del Cargo

Es responsable de brindar atención médica de calidad y calidez a los pacientes que requieran de consultas de medicina general. Será el primero en recibir a los pacientes que necesiten consulta emergente, realizará la selección de la situación de gravedad de pacientes (triage) y la estabilización inicial, decidirá pertinentemente la especialidad a solicitar y será responsable del paciente hasta que el médico especialista llegue al centro médico. Debe lograr por parte del usuario de la consulta un compromiso directo de lealtad al centro médico.

## Organigrama



## Funciones específicas

- Brindar atención médica de calidad y calidez en el área de medicina general en toda jornada de actividades del centro médico.
- Lograr en los pacientes un compromiso de lealtad ante la institución.
- Informar a la Gerencia Administrativa el material o insumos que le fueren necesarios para realizar una optima consulta dentro del centro médico, incluyendo la elaboración de inventario de insumos médicos de la emergencia.

- Registrar todo detalle de la anamnesis, examen físico, planes y tratamientos sugeridos a pacientes en la historia clínica única del paciente suministrada por el centro médico y devolver todas las historias en recepción al final de cada jornada.
- Cumplir con el horario establecido por la Gerencia Administrativa en todas las jornadas.
- Mostrar siempre un comportamiento ético ante sus pacientes y compañeros, creando un ambiente de respeto agradable para el personal y para los pacientes, evitar comportamiento agresivo o lenguaje inapropiado.
- Estar dispuesto a brindar servicios médicos de emergencia cuando se lo llame en caso de ser requerido.
- Detallar todo procedimiento realizado en la emergencia en la Historia Única del Paciente que le provee el centro médico.
- Gestionar la obtención de consentimiento informado a sus pacientes acerca de cada procedimiento que se requiera realizar.

### **Actividades anuales**

- Presentar a Gerencia Administrativa actualización de su hoja de vida.
- Actualizar datos personales con la recepción.
- Presentar a Gerencia Administrativa su certificado de salud actualizado, emitido por el Ministerio de Salud Pública.

### **Actividades diarias**

- Registrar detalladamente y de manera clara, toda consulta médica o procedimiento realizado a cada paciente, en la Historia Única de Paciente suministrada por el centro médico.
- Entregar a la recepción al final de cada jornada, las historias clínicas correctamente registradas.

- Cumplir de manera puntual con el horario establecido previamente para cada jornada.

### **Requerimientos del puesto**

Sexo: Indistinto

Edad: Entre 25 y 35 años

Educación: Título Universitario en Medicina y Cirugía  
Certificados del CONESUP para título académico.  
Curso de soporte vital básico de la American Heart Association.

Experiencia: Dos años de ejercicio de la profesión médica  
Experiencia a nivel privado y hospitalario en emergencia y consulta externa.

Idiomas: Español, Inglés (opcional)

Habilidades: Excelente manejo en las relaciones interpersonales  
Correcto manejo de trabajo bajo situaciones de presión

**3. Nombre del Cargo:** Enfermero(a)

**Número de empleados con el mismo cargo:** 2

**Reporta a:** Gerente Administrativo

**Supervisa a:** N/A

## Responsabilidad del Cargo

Es responsable de brindar ayuda y soporte en todo momento para mejorar la calidad de la atención del médico a los pacientes que requieran de consultas de medicina general o de cualquier especialidad. Ayudará al médico residente a recibir a los pacientes que necesiten consulta emergente, canalizará vías de acceso vascular o intraóseo (de ser necesario acorde con el caso), aplicará la medicación que tanto el médico residente o el médico especialista le solicite. Debe brindar confianza al paciente con el objetivo de lograr por parte del usuario de la consulta un compromiso directo de lealtad al centro médico.

## Organigrama



## Funciones específicas

- Brindar apoyo a la atención médica por parte de residente y médico especialista.
- Brindar apoyo y seguridad al paciente con el objetivo de lograr en ellos un compromiso de lealtad ante la institución.
- Informar a la Gerencia Administrativa o al médico residente el material o insumos que le fueren necesarios para mantener el inventario de insumos médicos de la emergencia.

- Registrar todo detalle de signos vitales y medidas antropométricas de los pacientes en la historia clínica única del paciente suministrada por el centro médico.
- Cumplir con el horario establecido por la Gerencia Administrativa en todas las jornadas.
- Mostrar siempre un comportamiento ético ante sus pacientes y compañeros, creando un ambiente de respeto agradable para el personal y para los pacientes, evitar comportamiento agresivo o lenguaje inapropiado.
- Estar dispuesto a brindar servicios médicos de emergencia cuando se lo llame en caso de ser requerido.
- Preparar material para stock de insumos de emergencia (paquetes de gasas, apósitos, compresas, aplicadores, baja lenguas, tapones nasales, entre otros) y asegurarse de su correcta esterilización.
- Coordinar que la medicación que se le administre a los pacientes que se encuentren en observación sea la adecuada, en el horario correcto a las dosis exactas prescritas por el médico.

### **Actividades anuales**

- Presentar a Gerencia Administrativa actualización de su hoja de vida.
- Actualizar datos personales con la recepción.
- Presentar a Gerencia Administrativa su certificado de salud actualizado, emitido por el Ministerio de Salud Pública.

### **Actividades diarias**

- Registrar detalladamente y de manera clara, los signos vitales y la medicación aplicada a cada paciente, en la Historia Única de Paciente suministrada por el centro médico.

- Cumplir de manera puntual con el horario establecido previamente para cada jornada.

### **Requerimientos del puesto**

Sexo: Indistinto

Edad: Entre 25 y 50 años

Educación: Título Universitario en Enfermería  
Certificados del CONESUP para título académico.  
Curso de soporte vital básico de la American Heart Association.

Experiencia: Dos años de ejercicio de la profesión.  
Experiencia a nivel privado y hospitalario en emergencia y consulta externa.

Idiomas: Español, Inglés (opcional).

Habilidades: Excelente manejo en las relaciones interpersonales  
Correcto manejo de trabajo bajo situaciones de presión.

**4. Nombre del Cargo:** Técnico(a)

**Número de empleados con el mismo cargo:** 3

**Reporta a:** Gerente Administrativo

**Supervisa a:** N/A

## Responsabilidad del Cargo

Es responsable de brindar ayuda y soporte para mejorar la calidad de la atención a los pacientes que requieran de exámenes de laboratorio o de imagen dentro de cualquier especialidad. Existirán varios tipos de técnicos: de imágenes, de laboratorio y de fisioterapia, quienes serán responsables de la atención directa de los pacientes en sus respectivas áreas auxiliares. Deberán brindar confianza al paciente con el objetivo de lograr por parte del usuario un compromiso directo de lealtad al centro médico.

## Organigrama



## Funciones específicas

- Realizar toma de muestras de sangre o líquidos biológicos de pacientes referidos por personal médico. (en caso de técnicos de laboratorio).
- Guiar al paciente en para una correcta toma para estudio de imágenes –Rayos X, Ecografía. (en caso de técnicos de imagen).
- Apoyar al paciente en la realización de ejercicios de manera correcta para recuperación de funcionalidad de miembro afecto. (en caso de técnicos de fisioterapia).
- Brindar apoyo y seguridad al paciente con el objetivo de lograr en ellos un compromiso de lealtad ante la institución.

- Informar a la Gerencia Administrativa o al médico residente el material o insumos que le fueren necesarios para mantener el inventario de insumos médicos de sus respectivas áreas.
- Registrar detalladamente resultados de pruebas realizadas y de progreso de terapias físicas y dirigirlos al paciente de manera confidencial a través de recepción.
- Cumplir con el horario establecido por la Gerencia Administrativa en todas las jornadas.
- Mostrar siempre un comportamiento ético ante sus pacientes y compañeros, creando un ambiente de respeto agradable para el personal y para los pacientes, evitar comportamiento agresivo o lenguaje inapropiado.
- Estar dispuesto a brindar servicios auxiliares de emergencia cuando se lo llame en caso de ser requerido.

### **Actividades anuales**

- Presentar a Gerencia Administrativa actualización de su hoja de vida.
- Actualizar datos personales con la recepción.
- Presentar a Gerencia Administrativa su certificado de salud actualizado, emitido por el Ministerio de Salud Pública.

### **Actividades diarias**

- Registrar detalladamente y de manera clara, resultados de pruebas realizadas a cada paciente, de manera confidencial, en sobre cerrado, en área de recepción del centro médico.
- Cumplir de manera puntual con el horario establecido previamente para cada jornada.

### **Requerimientos del puesto**

Sexo: Indistinto

Edad: Entre 25 y 50 años

Educación: Título Universitario en Tecnología del área correspondiente.

Certificados del CONESUP para título académico.

Experiencia: Dos años de ejercicio de la profesión.

Experiencia a nivel privado y hospitalario.

Idiomas: Español, Inglés (opcional).

Habilidades: Excelente manejo en las relaciones interpersonales

Correcto manejo de trabajo bajo situaciones de presión.

**5. Nombre del Cargo:** Recepcionista/Cajero

**Número de empleados con el mismo cargo:** 1

**Reporta a:** Gerente Administrativo

**Supervisa a:** N/A

### **Responsabilidad del Cargo**

Es responsable de recibir a cada paciente que ingresa al centro médico, con atención de calidad y calidez y aclarar cualquier inquietud de los mismos en todo momento. Será el encargado del manejo de la comunicación con los pacientes y médicos, manejará el sistema informático de caja y consultas y mantendrá informados a los médicos acerca de sus citas programadas o emergentes. Será la única persona autorizada en el centro médico para recibir pagos por consultas médicas o procedimientos en el área emergente. Debe lograr por parte del usuario de la consulta un compromiso directo de lealtad al centro médico.

## Organigrama



## Funciones específicas

- Brindar atención al cliente de calidad y calidez tanto en el momento de llegada del paciente y aclarar cualquier inquietud que se presente.
- Mantener una rápida comunicación entre médico y paciente, en casos de consulta programada o emergente.
- Llevar un registro de pacientes en el sistema informático de consultas médicas.
- Facturar cada consulta médica en el sistema informático de facturación.
- Realizar el cobro a pacientes de consultas y/o procedimientos médicos en efectivo o mediante tarjeta de crédito (realizando el respectivo recargo establecido por el banco).
- Mostrar siempre un comportamiento ético ante sus pacientes y compañeros, creando un ambiente de respeto agradable para el personal y para los pacientes, evitar comportamiento agresivo o lenguaje inapropiado.
- Estar dispuesto a brindar servicios en horarios adicionales cuando se lo llame en caso de ser requerido.
- Receptar las órdenes de atención médica por parte de los médicos especialistas y entregarlas a Gerencia Administrativa de manera quincenal.

- Receptar las Historias Únicas de Pacientes por parte de los médicos especialistas y del médico residente y elaborar un archivo con las mismas.
- Realizar el conteo diario del dinero y entregarlo de manera diaria al final de la jornada de la tarde a la Gerencia Administrativa junto con una papeleta de depósito del banco de la cuenta del centro médico por el valor entregado.
- Notificar a la Gerencia Administrativa acerca de cualquier eventualidad no programada del centro médico para la oportuna toma de decisiones.

### **Actividades anuales**

- Presentar a Gerencia Administrativa actualización/ hoja de vida.
- Actualizar datos personales con la Gerencia Administrativa.
- Presentar a Gerencia Administrativa su certificado de salud actualizado, emitido por el Ministerio de Salud Pública.

### **Actividades diarias**

- Receptar y registrar toda Historia Única de Paciente en el sistema informático de consultas médicas.
- Receptar y conservar todas las Órdenes de Atención Médica que le fueren entregadas por los médicos especialistas.
- Entregar a la Gerencia Administrativa al final de cada jornada, el dinero recaudado de ambas jornadas con la papeleta de depósito bancaria adjunta.
- Cumplir de manera puntual con el horario establecido previamente para cada jornada.

### **Requerimientos del puesto**

Sexo: Indistinto  
Edad: Entre 20 y 30 años.

Educación: Título de bachiller.  
Curso de informática.

Experiencia: Tres años de experiencia laboral.  
Experiencia en trabajo de cajero.

Idiomas: Español, Inglés (opcional)

Habilidades: Excelente manejo en las relaciones interpersonales  
Correcto manejo de trabajo bajo situaciones de presión. Buen manejo de Windows, Word y Excel

**6. Nombre del Cargo:** Conserje  
**Número de empleados con el mismo cargo:** 1

**Reporta a:** Gerente Administrativo  
**Supervisa a:** N/A

### **Responsabilidad del Cargo**

Es responsable de mantener el buen aseo y orden de todas las áreas del centro médico, tanto interiores como exteriores, cuidado de plantas, realización de compras determinadas por la Gerencia Administrativa, mensajería.

## Organigrama



## Funciones específicas

- Mantener el completo orden y aseo de todas las áreas del centro médico.
- Asegurarse de que al terminar la jornada de trabajo de cada médico, sus respectivos consultorios se encuentren aseados, ordenados y con el aire acondicionado y la luz apagadas.
- Realizar la limpieza de baños y bodega del centro médico.
- Mantener el jardín exterior del centro médico impecable y realizar limpieza de exteriores.
- Realizar servicio de mensajería si la Gerencia Administrativa así lo determine.
- Realizar las compras previamente decididas por la Gerencia Administrativa.

## Actividades anuales

- Actualizar datos personales con la Gerencia Administrativa.
- Presentar a Gerencia Administrativa su certificado de salud actualizado, emitido por el Ministerio de Salud Pública.

### **Actividades diarias**

- Realizar limpieza completa del centro médico.
- Mantener el jardín de fachada del centro médico y realizar limpieza de exteriores.
- Realizar compras previamente decididas por la Gerencia Administrativa.

### **Requerimientos del puesto**

Sexo: Indistinto

Edad: Entre 18 y 35 años

Educación: Título de bachiller.

Experiencia: Un año de experiencia laboral.

Idiomas: Español.

Habilidades: Excelente manejo en las relaciones interpersonales  
Correcto manejo de trabajo bajo situaciones de presión.

## **ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO - PERSONAL ADMINISTRATIVO.**

**1. Nombre del Cargo:** Gerente Administrativo

**Número de empleados con el mismo cargo:** 1

**Reporta a:** Gerencia General

**Supervisa a:** Médicos Especialistas

Médico Residente

Recepcionista/cajero

Enfermera

Conserje

## Responsabilidad del Cargo

Es responsable de planificar, controlar y verificar que se cumplan las leyes referentes a la contratación, pagos y salida del personal de la empresa, así como de coordinar se mantenga funcionando adecuadamente y en orden todas las áreas, equipos, suministros y cualquier otro implemento que se requiera para el correcto funcionamiento del centro médico.

## Organigrama



## Funciones específicas

- Coordinar el funcionamiento adecuado de todas las áreas del centro médico.
- Evaluar constantemente la calidad de atención al cliente que brinda el personal del centro médico.
- Supervisar que se cumpla en todo momento el reglamento del centro médico.
- Realizar los pagos de servicios básicos, proveedores del estado y particulares de manera mensual.
- Elaborar informes detallados de las actividades del centro médico a la Gerencia General de manera mensual y a la Junta General de Accionistas de manera trimestral.

- Elaborar estados financieros del centro médico de manera mensual y presentarlos ante la Junta General de Accionistas de manera trimestral.
- Realizar convenios interinstitucionales para complementar el servicio médico a nuestros pacientes.
- Ser una de las firmas responsables, en conjunto con la gerencia, de la chequera de la empresa y detallar a la Gerencia y a la Junta General de Accionistas el destino de los fondos de la empresa.
- Realizar gestiones bancarias de manera semanal.
- Elaborar los roles de pago y efectuar los pagos quincenales del personal contratado por el centro médico así como de las liquidaciones quincenales de los médicos especialistas.
- Llevar registro de la asistencia del personal del centro médico y emitir llamados de atención en caso de incumplimiento de la misma.
- Realizar los respectivos avisos de entrada/contratos y salida/liquidaciones de trabajadores en ingresen o abandonen el centro médico.
- Contactar a otras entidades de salud en caso de emergencias mayores o accidentes en masa que requieran mayor capacidad de atención que la que el centro médico puede brindar.
- Efectuar compras de insumos médicos y material de oficina o de otro tipo que se requiera para el funcionamiento del centro médico.

### **Actividades anuales**

- Planifica en conjunto con el Gerente General el cronograma de capacitación del personal del centro médico.
- Elabora el presupuesto de gastos anuales del centro médico.
- Presenta informes de actividades comerciales del centro médico a la Junta General de Accionistas
- Presenta estados financieros a la Junta General de Accionistas.

### **Actividades mensuales**

- Verifica que se cumplan los pagos mensuales que se deba realizar al I.E.S.S., Servicio de Rentas Internas y cualquier otra institución gubernamental o privada con la que se mantengan obligaciones patronales.
- Controla que los gastos del centro médico estén encuadrados en lo presupuestado.
- Revisa y aprueba las compras de suministros de oficina, materiales de limpieza e insumos médicos.
- Realiza evaluación mensual de la calidad de servicio al cliente brindada por el personal del centro médico.

### **Actividades diarias**

- Controla se realice con normalidad y a tiempo el ingreso del personal del centro médico.
- Revisa el correcto funcionamiento de equipos de oficina.
- Verifica que el aseo de las oficinas este realizado de manera correcta
- Verifica que el personal vista el uniforme y sus credenciales correctamente.
- Toma decisiones no programadas en base a problemas que puedan presentarse durante ambas jornadas de trabajo.

### **Requerimientos del puesto**

Sexo: Indistinto  
Edad: Entre 30 y 45 años  
Educación: Título Universitario en Ingeniería Comercial o Administración de empresas.  
Curso CPA.

Experiencia: Tres años en actividades administrativas similares  
Experiencia en elaboración y presentación de estados financieros.

Idiomas: Español, Inglés (opcional).

Habilidades: Excelente manejo en las relaciones interpersonales  
Correcto manejo de trabajo bajo situaciones de presión. Habilidades contables.  
Excelente manejo de programas informáticos Word y Excel.

**2. Nombre del Cargo:** Contador

**Número de empleados con el mismo cargo:** 1

**Reporta a:** Gerente administrativo

**Supervisa a:** N/A

### **Responsabilidad del Cargo**

Es responsable de planificar, controlar y verificar que se cumplan las leyes referentes a la facturación por todos los servicios prestados en el centro de especialidades, pagos a entidades de fiscalización del estado (SRI, IESS) y pago de nómina del personal de la empresa, así como de presentar estados financieros del centro de especialidades a la junta directiva, previo a su presentación en dichas entidades estatales.

### **ESTRUCTURA SALARIAL**

De manera inicial se ha proyectado una atención de 250 pacientes mensuales, con un incremento del 5% mensual, tomando en cuenta tanto consultas nuevas como consultas subsecuentes; razón por la cual la estructura salarial será baja en un inicio, con incremento del personal de manera anual para cubrir el aumento de la demanda.

Nuestra estructura salarial se encontrará dividida en asistencial y administrativa, y el manejo financiero para los salarios se detalla a continuación.

### NOMINA ASISTENCIAL CENTRO MEDICO QRAR

\$21,960.00

No.	CARGO	AREA	DIAS LABORADOS	SALARIO BASICO US\$
1	Médico General (Residente)	Departamento de Salud - Consulta Externa	30	600
2	Médico General (Residente)	Departamento de Salud - Consulta Externa	30	600
3	Auxiliar de enfermería	Departamento de Salud - Consulta Externa	30	300
4	Auxiliar de enfermería	Departamento de Salud - Consulta Externa	30	300
5	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	20	1200
6	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	20	1200
7	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	20	1200
8	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	20	1200
9	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	20	1200
10	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	20	1200
11	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	20	1200
12	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	20	1200
13	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	20	1200
14	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	20	1200
15	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	20	1200
16	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	20	1200
17	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	4	960
18	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	4	960
19	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	4	960
20	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	4	960
21	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	4	960
22	Médico Especialista*	Departamento de Salud - Consulta Externa	4	960
<b>TOTAL</b>				<b>\$21,960.00</b>

\*EL SALARIO DEL MEDICO ESPECIALISTA SE CONSIDERA EN BASE A JORNADAS DIARIAS DE 4 HORAS CON ATENDIENDO PROYECTADO DE 3 CONSULTAS POR HORA Y CONSIDERANDO UN INGRESO DE US\$20 POR ATENDIMIENTO (80% DE COSTO UNITARIO).

FUENTE: AUTOR

### NOMINA ADMINISTRATIVA CENTRO MEDICO QRAR

\$2,292.00

No.	CARGO	AREA	DIAS LABORADOS	SALARIO BASICO US\$
1	Gerente administrativo	Gerencia - Administracion	30	800
2	Cajero/Recepcionista	Administrativo - Administración	30	300
3	Mantenimiento	Administrativo - Administración	30	292
4	Ingeniero de Sistemas	Administrativo - Administración	30	300
5	Contador	Financiero - Administración	30	300
6	Abogado	Financiero - Administración	30	300
<b>TOTAL</b>				<b>\$2,292.00</b>

FUENTE: AUTOR

## NÓMINA DE PERSONAL

La nómina inicial de nuestro centro médico de especialidades se encontrará integrada inicialmente por: Gerente Administrativo (1),

Médico Especialista (18), Médico General (2), Auxiliar de enfermería (2), Ingeniero de Sistemas (1), Abogado (1), Contador (1), Cajero/Recepcionista (1) y personal de mantenimiento (1). De acuerdo con incremento de demanda de consultas médicas, se crearán nuevos puestos e incrementará el número de funcionarios por puesto de trabajo. Interrelacionando el aumento de puestos con el aumento de población que acudirá al centro de especialidades y sea atendido en las instalaciones adecuadas del mismo.

## **PLAN OPERATIVO.**

### **DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.**

#### **1. Médico general**

**Descripción básica:** ejecución de labores profesionales en actividades de promoción, protección y rehabilitación del paciente y medio ambiente.

#### **Funciones:**

- Ejecutar labores propias de su cargo como médico general en las actividades relacionadas en atención, promoción y rehabilitación para la salud de las personas, así como del control del medio ambiente.
- Cumplir las normas establecidas por la institución, conforme a la ley y a los principios éticos del ejercicio médico.
- Ordenar exámenes auxiliares, formular diagnósticos y prescribir el tratamiento, en patologías en medicina general, conforme a sus criterios y a los protocolos vigentes para la mejoría del paciente.
- Prescribir y realizar procedimientos especiales para ayuda en el diagnóstico y/o tratamiento del paciente, que amerite de

acuerdo a los recursos y nivel de complejidad de la institución y al criterio propio conforme a los principios éticos y a la ley.

**Aplicación y uso del servicio:** todos los pacientes que soliciten el servicio deben pasar primero por valoración con el médico general y debe ser él quien remita al paciente a consulta especializada según patología presentada por el paciente.

## 2. Laboratorio clínico

**Descripción básica:** Personal médico y técnico que procesa muestras de sangre, líquidos o fluidos biológicos.

### Funciones:

- Procesar las muestras de los diferentes especímenes biológicos.
- Reportar resultados de los mismos de manera confidencial a nivel de recepción.

**Uso del servicio:** Pacientes que posterior a requerimiento por médico general o especialista, precisen realizar pruebas auxiliares de diagnóstico laboratorial.

## 3. Médico Especialista

**Descripción básica:** Médico que realiza consultas de forma integral al enfermo adulto, con enfoque en especialidad pertinente, de manera acertada y precisa, apoyado con exámenes auxiliares de mayor complejidad.

**Funciones:**

- Prevenir, diagnosticar, alguna indicación terapéutica y seguimiento de las enfermedades del adulto de acuerdo a su especialidad, incluyendo incluso su rehabilitación.

**Uso del servicio:** Pacientes que requieran atención médica de manera integral, según criterio de referencia sugerido por médico general.

**4. Terapia física**

**Descripción básica:** Personal técnico que establece una valoración previa y personalizada para cada paciente a partir del diagnóstico médico, que consistirá de un sistema de evaluación funcional y un sistema de registro e historia clínica de fisioterapia.

**Funciones:**

- Plantear y diseñar un plan terapéutico utilizando agentes físicos y ejercicio físico terapéutico.

**Uso del servicio:** Personas que requieren la fuerza y la movilidad, habilidades para la vida, y el manejo del dolor en todas las partes críticas del para cada paciente. Pacientes referidos por médico general o especialista, especialmente en área de traumatología y ortopedia.

**5. Nutricionista**

**Descripción básica:** Profesional de la salud que ayuda a llevar una adecuada alimentación para mantener una mejor calidad de vida

**Funciones:**

- Actuar sobre la alimentación de la persona o grupo de personas sanas o enfermas (en este caso después del diagnóstico médico), teniendo en cuenta las necesidades fisiológicas (o patológicas si es el caso), preferencias personales, socioeconómicas, religiosas y culturales.

**Uso del servicio:** Personas que requieran ayuda para un adecuado equilibrio alimenticio.

**6. Farmacia**

**Descripción básica:** Servicio de venta de medicamentos, insumos médicos, instrumental médico y de rehabilitación que ayuden al control y cura del problema de salud del paciente.

**Especificaciones o características:** Presencia de productos con aval de laboratorios especializados en la producción de medicamentos e insumos médicos de beneficio para el paciente.

**Uso del servicio:** Personas que requieran controlar y tratar su enfermedad sea para obtener una cura definitiva como para prevenir mayores complicaciones.

**7. Áreas de Espera**

**Descripción básica:** Espacios dentro de la organización para realizar ejercicios o sencillamente informativos para el paciente.

**Especificaciones o características:** Espacios con área para espera de pie o sentados, con acceso a programas médicos televisados, folletos

informativos de diferentes patologías de acuerdo a especialidad. Presenta dos servicios higiénicos accesibles de acuerdo a sexo del paciente.

**Uso del producto:** Pacientes que acudan al centro médico.

### **INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS.**

El Centro de especialidades Médicas QRAR, dispondrá inicialmente de un área aproximada de 180 m<sup>2</sup> divididos en lo que se denominarán áreas operativas y se distribuirán de la siguiente manera:

- **ÁREA DE CONSULTORIOS.** 4 consultorios de uso variable por horarios y demanda. Lo que permitirá optimización en el uso del espacio y versatilidad en la atención. Los consultorios estarán equipados para que permitan de forma rutinaria las atenciones apropiadas, acomodándose con instrumental y equipos para diversas especialidades con necesidades especiales como en el caso de Ginecología (1) – Oftalmología (1) – Pediatría (1).
  
- **ÁREA DE PROCEDIMIENTOS.** La misma tendrá 3 camillas, separadas por cortinaje corredizo de manera que permita la atención simultánea en las distintas especialidades que lo requieren (Endoscopia – Ecografía – Traumatología) y eventualmente emergencias menores (Cirugía menor – observación de pacientes que requieren hidratación intravenosa). La existencia de esta área creará versatilidad ya que habrá espacio de atención disponible en caso de que los consultorios estén ocupados.
  
- **ÁREA DE TOMA DE MUESTRAS DE LABORATORIO.** En la que el personal técnico de laboratorio hará la recepción y extracción de muestra para dichos exámenes.

- **ÁREA DE ADMINISTRACIÓN.** En la que realizarán sus funciones la Administración y Gerencia del Centro de Especialidades. La misma contará con monitor de red informática.
- **ÁREA DE RECEPCIÓN.** En la que trabajará un(a) funcionario(a) que desarrollará la labor de Recepción, Reserva de citas, y control de Archivo de historias clínicas; igualmente la entrega de resultados de laboratorio e informes de exámenes. La misma contará con Terminal de cómputo y central telefónica.
- **ÁREA DE CAJA.** La misma tendrá arquitectura y materiales acordes a las demandas de seguridad, espacio para una persona, su respectiva Terminal de cómputo y caja fuerte.
- **ÁREA DE FARMACIA.** Donde realizará la venta de medicamentos, insumos médicos; y el control de cafetería. La misma contará con Terminal de cómputo, caja registradora y demás requerimientos que demande el crecimiento del punto.
- **ÁREA DE CAFETERÍA.** Funcionará en un área de tránsito, al pie del mostrador de farmacia. Estará dotada de, Cafetera, enfriador de botellas, vitrina dispensadora.
- **ÁREA DE BODEGA.** que servirá para el almacenamiento de insumos de uso cotidiano en consultorios y sala de procedimientos; así como equipos, si fuere el caso.
- **BAÑOS PÚBLICOS.** Serán 2, ubicados en el área de espera, separados en 1 para Damas y 1 para Caballeros.
- **ÁREAS DE ESPERA.** Las mismas que estarán dotadas de respectivas sillas acordes al espacio disponible.

## **GESTIÓN HUMANA.**

### **POLÍTICAS DE ATENCIÓN A PACIENTES DE CONSULTA EXTERNA (OUTPATIENT).**

En las instalaciones del centro de especialidades médicas, se manejarán pacientes con políticas de consulta externa, mismas que serán aplicadas tanto para consultas ambulatorias como para pacientes que acudan por consultas emergentes. Dentro de las políticas de atención aplicadas podemos mencionar las siguientes:

1. Todo paciente deberá recibir un trato digno, respetuoso y oportuno.
2. El servicio de consulta externa se brindará a los pacientes ambulatorios que sean canalizados por otro servicio hospitalario u otro nivel de atención médica a través del sistema de referencia y contra referencia.
3. El servicio de consulta externa tiene la facultad de ordenar el internamiento de los pacientes a los servicios de hospitalización si el médico tratante lo considera procedente, apegándose estrictamente a la normatividad y al procedimiento autorizado por la Dirección de los hospitales de referencia.
4. Todo paciente sospechoso de presentar una enfermedad infectocontagiosa de notificación obligatoria se deberá de informar al servicio de medicina preventiva y epidemiología del Hospital de Infectología u Hospitales Ministeriales para que tomen las medidas conducentes al respecto, si el paciente es hospitalizado este será internado en el área de aislados.

5. Todos los expedientes clínicos serán integrados conforme a las formas de Historia Clínica Única predeterminadas por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (Ornelas Alcantar, 2003)

## **RECURSOS HUMANOS.**

Un centro de especialidades médicas es considerado una empresa de salud o una organización de salud, de manera que el manejo de su recurso humano tiene varios niveles de complejidad, nuestro centro médico contara con varios tipos de personal involucrados en el buen manejo del centro médico como una entidad.

Las organizaciones de salud presenten diferentes formas, dimensiones y especializaciones por ello se hace muy complejo determinar un forma de actuar frente a la gestión de personal en las Clínicas y Hospitales, por ello también es necesario ingresar a la realidad de cada una de ellas, entender y conocer cada uno de los perfiles de personal que en ellas se presentan entendiendo que en una organización de Salud, pueden laborar en forma conjunta desde un profesional con post grado hasta un empleado sin mayor instrucción.

Los profesionales que laboran en las instituciones de salud deben de tomar en cuenta muy claramente el fin de la institución, deben tener en claro el concepto de calidad en la atención, considerando todo el avance que actualmente se tiene sobre satisfacción de usuarios

Los roles del personal que componen la organización de salud, son variables y todos presentan igual importancia y son absolutamente complementarios, para ello podemos agruparlas de la siguiente manera:

- Personal de atención directa al paciente
- Personal de apoyo en la atención.
- Personal de la organización.

### **PERSONAL DE ATENCIÓN DIRECTA AL PACIENTE.**

Aquí agrupamos aquellos profesionales que brindan la atención directa a los pacientes, y que son los que en mayor proporción tienen la responsabilidad de la satisfacción del mismo, tomando en cuenta que son los que dan la cara al paciente y por lo tanto tienen que dar un trato amable y esmerado, pues es lo que en realidad percibe el paciente.

Este grupo está compuesto por:

- Médicos
- Odontólogos
- Tecnólogos
- Técnicos de laboratorio
- Nutricionistas
- Recepcionistas

### **PERSONAL DE APOYO EN LA ATENCIÓN.**

Lo conforman todos aquellos que brindan ayuda a aquellos que tienen trato directo con los pacientes, normalmente trabajan directamente con los responsables de brindar el servicio al paciente y bajo sus órdenes, lo que supone que su responsabilidad es directa con el responsable del servicio.

Dentro de este grupo tenemos a los siguientes profesionales:

- Enfermero(a),
- Técnico enfermería,
- Asistentes dentales.

### **PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN.**

Son aquellos cuyo rol es el planificar el desarrollo de la institución en

su conjunto, también su trabajo está centrado en brindar el soporte al funcionamiento de la organización, deben también mantener la operatividad de la organización en su conjunto, su responsabilidad está orientada con la organización y no directamente con los pacientes que en ella se atienden, son los encargados de transmitir al resto de la organización la visión global de la empresa. (Olórtegui, 2004)

El personal que conforma este tipo de trabajadores:

- Administradores
- Ingenieros de Sistemas
- Comunicadores
- Profesionales de Marketing
- Secretarias
- Contadores

Se requieren cargos de los 3 grupos mencionados anteriormente para el óptimo funcionamiento del centro médico QRAR médicos especialistas, siendo necesarios un Gerente administrativo, Médicos de diversas especialidades, Médico Residente, Enfermera, Recepcionista/cajero y Conserje

### ***DISEÑO DE PUESTOS.***

El análisis de puestos es conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requerimientos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz, es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto.

En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción

que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

Es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos. (Ballivian, 2006)

Para el diseño de cargos del centro de especialidades médicas se han tomado en consideración cuatro condiciones básicas:

1. Conjunto de tareas
2. Como deben desempeñarse las tareas
3. A quién se reporta.
4. A quien supervisa y dirige

Se han tomado en cuenta adicionalmente ciertos factores de especificaciones del perfil del aplicante a los cargos antes mencionados, como se enuncia a continuación:

- Requisitos intelectuales, Instrucción básica, experiencia necesaria, adaptación al cargo, iniciativa y aptitudes necesarias.
- Requisitos físicos, Esfuerzo físico necesario, concentración visual, destrezas, constitución física necesaria.

- Responsabilidades implícitas, Supervisión de personal, materiales, herramientas y equipos, dinero y documentos, información confidencial.
- Condiciones de trabajo, Ambiente de trabajo, riesgos laborales. (Milena, 2009)

## **CAPÍTULO 6. GESTIÓN DE CALIDAD.**

### **EL PROCESO DE CONTROL.**

El control es el ingrediente esencial para implantar y manejar con eficacia y eficiencia el cambio organizacional. También significa mantener una organización en el rumbo correcto, anticiparse a hechos que podrían ocurrir, y luego cambiar la organización para que responda a cualquier oportunidad o amenaza que se le hayan identificado. Un sistema de control contiene las medidas o normas de comparación que permiten a los administradores estar en condiciones de valorar con que eficiencia produce bienes y servicios la organización.

En la actualidad, gran parte de la competencia entre las organizaciones es por incrementar la calidad de sus bienes y servicios. El control organizacional es importante para determinar la calidad de dichos bienes y servicios porque ofrece retroalimentación a los administradores acerca de la calidad del producto, de manera que puedan hacer mejoras continuas en la misma.

El proceso de control, ya sea en la etapa de insumos, conversión o producción, se puede desglosar en cuatro pasos:

- Paso 1        Establecimiento de normas de desempeño, metas u objetivos con los que se comparará el desempeño.
- Paso 2        Medir el desempeño actual.
- Paso 3        Comparar el desempeño actual con las normas de desempeño.
- Paso 4        Evaluar el resultado e iniciar acciones correctivas si no se está alcanzando la norma. (Jones, G. R.; George, J. M., 2003)

## **CALIDAD Y CALIDEZ DE ATENCIÓN**

***“Si un médico trata a un noble con su bisturí para drenar un absceso, y el noble se cura, habiendo el médico salvado su ojo, el médico recibirá 40 shekels de plata. Si el enfermo es un esclavo y el tratamiento es bueno, el médico recibirá 10 shekels de plata. Si a causa del tratamiento el noble perdiera su ojo, las manos del médico le serán cortadas”***

**Código Hammurabi, Babilonia, año 1200 A.C.** (Abarca Fernández, 2006)

Para Avedis Donabedian, padre de la Calidad de la Atención en Salud y docente de la Universidad de Michigan, existen dos elementos centrales para garantizar la calidad: monitoreo y un adecuado sistema.

Para Enrique Ruelas-Barajas, H. Reyes Zapata y otros, son cinco los elementos fundamentales que permiten garantizar la calidad: evaluación, monitoreo, diseño, desarrollo y cambio organizacionales. (Abarca Fernández, 2006)

### **PROCESOS.**

Se utilizó el método del ciclo PHVA para el análisis correspondiente de los procesos dentro de la fundación basado en cuatro pasos: 1) PLANEAR: es el primer paso del ciclo PHVA. El paso siguiente, 2) HACER, consiste en capacitación de los implicados y que los diferentes responsables lleven a cabo las actividades definidas de acuerdo con el plan. Pero para que los planes se cumplan y lleven a las metas deseadas, para ello es necesario, 3) VERIFICAR o hacer seguimiento permanente, y 4) ACTUAR, es decir, que tan pronto sea detectado un problema, se identifiquen las causas y se busquen soluciones oportunas.

Para ello son necesarias dos condiciones:

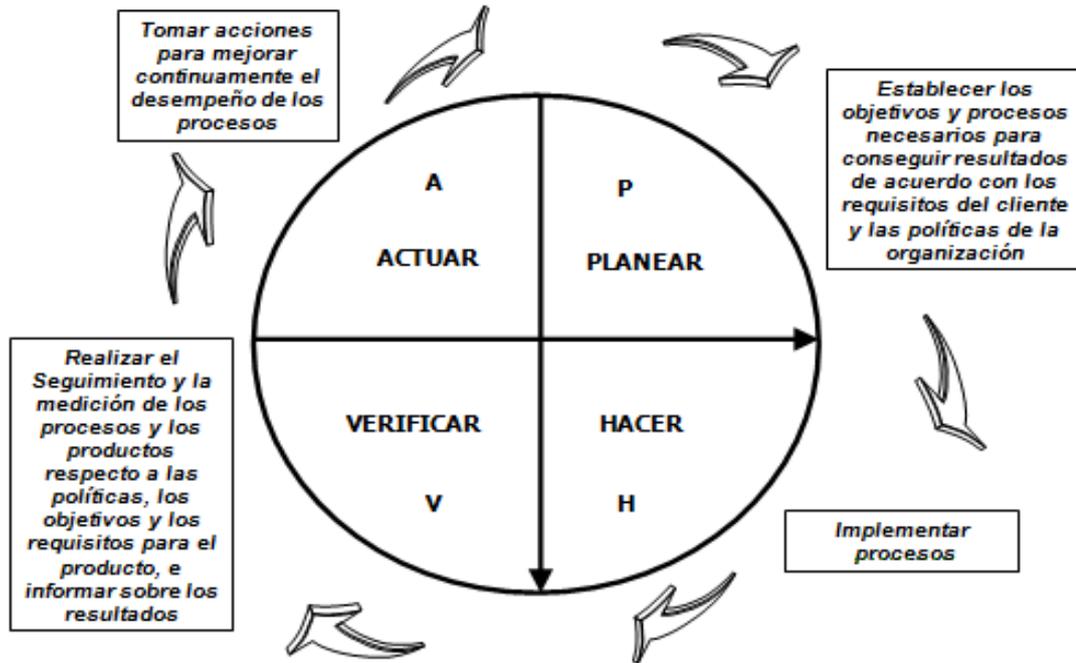
1. Que se realice la medición de los indicadores definidos, de forma sistemática y con una periodicidad definida, para saber oportunamente si se está logrando o no.
2. Que se establezca una forma de comunicación y seguimiento de las actividades, entre cada responsable y su equipo.

Para cada procedimiento se deben describir las actividades que se han definido como parte de éste (QUÉ), lo cual genera responsabilidades en cuanto a personas (QUIÉN); tiempo (CUÁNDO); espacio (DÓNDE) y forma (CÓMO) de desarrollarlas. Además, describe el porqué debe realizarse dicha actividad y cómo debe ejecutarse para garantizar el cumplimiento del plan que se pone en marcha.

Los procedimientos detallados deben ser seguidos por el HACER, que consiste en brindar capacitación a los implicados y que los diferentes responsables lleven a cabo las actividades definidas de acuerdo con el plan, así como también la recolocación de los resultados del HACER. Para que los planes se cumplan y lleven a las metas deseadas, es necesario VERIFICAR o realizar seguimiento permanente con los indicadores definidos para cada meta, de forma sistemática y con una periodicidad definida, para conocer, de manera oportuna, si se está logrando o no la meta deseada.

Finalmente si se detectan problemas que pueden impedir el logro de la meta final, es necesario ACTUAR, o sea, se buscan las soluciones.

### Ilustración CICLO PHVA

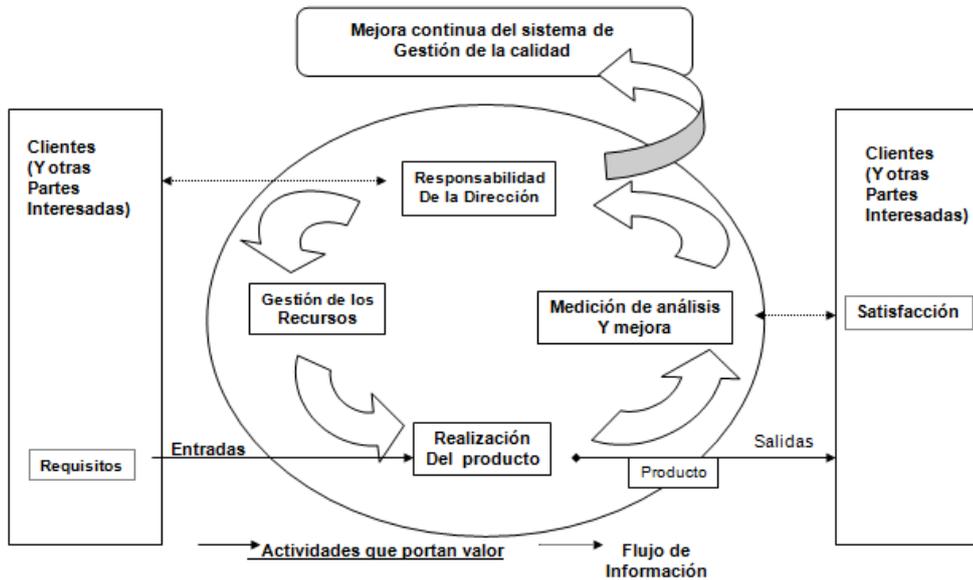


(Páramo, 2002)

Aplicando este enfoque al área de salud, el producto es el proceso mismo de atención, y los insumos clínicos utilizados son la aplicación misma del proceso específico para cada paciente, según el servicio ofertado por los mismos.

Después de identificar cada uno de las actividades a realizar del ciclo PHVA, se debe mantener una mejora continua para satisfacer al cliente-paciente que va hacer supervisado por la dirección, la cual tendrá recursos para prestar los servicios, dependen de requisitos solicitados por los clientes, por ultimo una medición de análisis y mejora por medio de indicadores o metas propuestas de la organización, identificando las actividades que aportan valor de acuerdo al flujo de información; a continuación se muestra el proceso de mejora continua:

## Mejora continua del sistema de gestión de calidad



(Páramo, 2002)

En el ámbito clínico se unen elementos como: los pacientes, el personal clínico, los insumos e infraestructura (administrativa), los que se ven enlazados con los procedimientos definidos que organizan la relación entre éstos, a continuación se muestran los procesos:

<b>PROPÓSITO:</b> Brindar una adecuada atención al paciente que demande el servicio de consulta externa de Medicina	
<b>RESPONSABLE:</b>	<b>CARGO:</b> Médico General

ENTRADA	PROCESO	SALIDA
<p><b>PROVEEDORES</b></p> <p>Particulares</p>	<p><b>PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>1. Atención de Consulta 2. Procedimiento Médico Quirúrgico</p>	<p><b>CLIENTE</b></p> <p>Usuario Atendido Particular Farmacia Radiología Hospitalización Urgencias Hospitalización Obstetricia</p>
<p><b>INSUMOS</b></p> <p>Historia Clínica Contratos Factura Elementos de consultorio médico: Jeringas, guardianes, material médico quirúrgico Papelería y elementos de oficina Carpetas legajadoras Servicios Públicos</p>		<p><b>PRODUCTO/SERVICIO</b></p> <p>Prestación de los servicios de Salud Informes</p>
<p><b>REQUISITOS</b></p> <p>CIE Clasificación Internacional de Enfermedades</p>	<p><b>DOCUMENTOS</b></p> <p>Formato de Historia Clínica</p> <p>Carnet Formatos de Formulas Medicamentos Formato de Consentimiento Informado Formato de remisiones para toma de RX Formato de referencia contrareferencia Kardex</p>	<p><b>REGISTROS:</b></p> <p>Historia Clínica Remisión Carnet de citas</p> <p>Carnet Fórmula Médica Consentimiento Informado</p>
<p><b>RECURSOS</b></p> <p>Recurso Humano Médico General, Médico Especialista, Auxiliar de Enfermería.</p> <p>Recursos Tecnológicos</p> <p>Computador, Impresora</p> <p>Recursos Físicos Área de consultorio Muebles y enseres de consulta Equipos Médicos</p>	<p><b>ACCIONES PREVENTIVAS</b></p> <p>Programa de Mantenimiento de Equipos</p> <p>Plan de compras de insumos y suministros Plan de contingencia, reemplazos de personal de vacaciones, licencias, incapacidades Control y seguimiento del cumplimiento de citas, por parte del paciente</p>	<p><b>INDICADORES</b></p> $\frac{\text{No pacientes atendidos}}{\text{No pacientes agendados}} \times 100$ $\frac{\text{No atenciones repetidas}}{\text{Total de atenciones}} \times 100$ $\frac{\text{No de atenciones de primera vez}}{\text{No total de atenciones}} \times 100$

Fuente: Autor

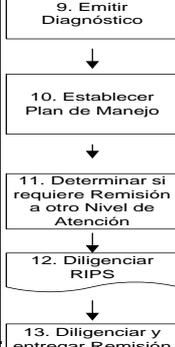
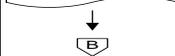
## DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS.

<b>NOMBRE:</b>	<b>Consulta Medicina General</b>
<b>OBJETIVOS:</b>	Atender las necesidades de la población usuaria que demanda servicios de consulta externa de medicina general.
<b>INTERRELACIÓN DE LOS PROCESOS</b>	Planeación de servicios, Administración de recursos Humanos, Administración de recursos Físicos, Administración de recursos Financieros, Administración de recursos Informáticos, asistencia Jurídica, servicios ambulatorios extramurales, Verificación y Mejoramiento continuo
<b>CONTROL/ INDICADOR.</b>	$\frac{\text{No Total de Consultas realizadas}}{\text{No Total de consultas programadas}} \times 100$

Fuente: Autor.

## DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS.

PHVA	QUE	QUIEN	CUANDO	DONDE	PARA QUE	COMO
P		Usuario	Lo requiera el paciente	Atención al usuario	Para ser atendido	Acudiendo al consultorio de Medicina de LA FUNDACIÓN
H		Auxiliar de información	Al llegar el paciente	Atención al usuario	Establecer si el paciente está afiliado como activo al sistema	Consultando Base de Datos
H		Auxiliar de información	A la solicitud	Atención al usuario	Determinar fecha y hora de consulta	- Asignar cita si el usuario tiene derecho al servicio - Orientar al usuario en caso de que no tenga derecho.
H						
H		Paciente	Según fecha asignada	Consultorio	Recibir atención Médica	Presentándose al Consultorio
H		Medico consultante	Al ingresar el paciente	Consultorio	Consignar datos del paciente	Verificando la agenda
H		Medico consultante	Al ingresar el paciente	Consultorio	Asegurar la facturación de la consulta	Registrando el número de factura, datos del usuario y tipo de consulta.
H		Medico consultante	Al ingresar el paciente	Consultorio	Verificar la información en la historia clínica	Registrando la información en la historia, si es consulta de primera vez o de control.

PHVA	QUE	QUIÉN	CUÁNDO	DÓNDE	PARA QUÉ	CÓMO
H		Medico consultante	Durante el proceso de atención	Consultorio	Establecer el estado clínico del paciente	Según conocimientos médicos adquiridos para tal fin
H		Medico consultante	Durante el proceso de atención	Consultorio	Establecer diagnóstico	Estableciendo estado de salud del paciente y plan de tratamiento; a) Si el caso puede ser resuelto dentro del primer nivel b) Si requiere de un nivel superior de atención
H		Medico consultante	Durante el proceso de atención	Consultorio	Definir conducta a seguir	El paciente puede requerir: Formulación de medicamentos, Exámenes complementarios Informando al paciente sobre el proceso a seguir en cada caso.
H		Medico consultante	Durante el proceso de atención	Consultorio	Continuar tratamiento por especialista o en otra institución	Diligenciando formato de referencia y Contrarreferencia
H		Auxiliar integral de información/ Médico	Al finalizar consulta	Consultorio	Registrar atención.	Anotando número de factura y demás datos pertinentes
H		Medico Consultante	Al terminar la atención	Consultorio	Dar cumplimiento al proceso de Referencia y Contrarreferencia.  Tramitar remisión al servicio y/o institución que se requiera.	Entregando formato al Auxiliar de información, con Código de la institución que remite. Consultando el listado de oportunidades, informando al usuario sobre la institución que tiene la mejor oportunidad. Puede ocurrir que el paciente acepte o no la remisión.

PHVA	QUE	QUIÉN	CUÁNDO	DÓNDE	PARA QUÉ	CÓMO
H		Auxiliar integral de información	Después de la atención	Médico tratante	Iniciar trámites	Informando al paciente sobre la institución a la que fue referido y explicando el proceso a seguir.
H		Auxiliar integral de información	Al concluir la atención médica	En el sistema	Dejar constancias	Registrando en el módulo correspondiente a referencia y contrarreferencia.
V		Director Territorial	Mensual	Oficina de Dirección Territorial	Controlar desempeño del procedimiento	Indicador: N° Total de Consultas realizadas en un periodo
A		Director Territorial	Una vez establecidas las fallas	Oficina de Dirección Territorial	Mejorar procedimiento	Generando plan de mejoramiento según fallas detectadas

Fuente: Autor.

En el punto de inicio de la atención médica los distintos actores comienzan a ser identificados y asignados a dicho proceso, generándose órdenes de trabajo, insumos (farmacia), recursos físicos necesarios, sin olvidar al personal autorizado (médicos y área administrativa) que satisface al paciente, quien es el protagonista principal en el servicio. Después se da origen a cada elemento que hace parte de la atención:

1. Recibe al paciente en recepción
2. Se direcciona al paciente para esperar el turno de pago del servicio.
3. Se atiende en caja con cita (si no se le asigna en servicio al cliente antes de ingresar a caja)

4. Espera por un periodo mínimo de 2 a 5 minutos por el servicio que requirió el paciente (es acompañado por una enfermera o profesional en servicio al cliente)
5. El paciente es atendido por el médico general y luego por el médico especificado en el servicio médico requerido
6. Se entrega el examen médico el mismo día según su preparación.
7. Se crea la salida al paciente
8. Se realiza el servicio post- venta.
9. Termina el servicio

Adicional a este proceso; se deberá apoyar debidamente por un sistema que permita la gestión de calidad del servicio tanto de manera individual como integrada, que resulta indispensable para llevar un adecuado control en el momento en que estos elementos se combinen en la práctica médica, ingresados mediante un sistema de Registro Clínico Electrónico que ofrezca procesos automatizados para agilizar la entrega, y pago de forma anticipada al servicio eliminando la zona de espera.

Esta forma de enfocar el proceso de prestación de salud, con una visión más sistémica, se hace necesaria a la hora de aplicar el concepto de trazabilidad clínica, se debe tener en cuenta:

1. Sistematización de la información
2. Captación del paciente en el trascurso del servicio
3. Reducción de errores en el ingreso de datos clínicos

## INDICADORES DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS.

No	PROCEDIMIENTO	TIPO DE INDICADOR	DENOMINACION	DEFINICION OPERACIONAL
1	Atención de usuarios: recepción y asignación de citas en los diferentes servicios que solicita el usuario	Oportunidad	Porcentaje de citas cumplidas.	$\frac{\text{No de citas cumplidas}}{\text{No total de citas asignadas}} \times 100$ $\frac{\text{No de usuarios atendidos al día}}{\text{No total de usuarios que solicitan servicio en un día}} \times 100$
2	Orientación e información: deberes y derechos contenidos en el SIAU, portafolio de servicios y requisitos para acceder al servicio.	Eficacia	Porcentaje de usuarios que son atendidos en el Servicio de Atención e Información.	$\frac{\text{No de usuarios atendidos en el Servicio de Atención e Información}}{\text{No total de usuarios atendidos en el centro de especialidades médicas}} \times 100$
3	Evaluación del Servicio prestado por la Oficina de Atención al Usuario: información para conocer las necesidades, expectativas, intereses, opiniones, nivel de satisfacción del usuario, sugerencias y recomendaciones	Eficacia	Porcentaje de usuarios satisfechos con el servicio prestado por la Oficina de Atención al Usuario.	$\frac{\text{No de personas satisfechas con el Servicio de Atención e Información al Usuario}}{\text{Total de personas que obtuvieron el Servicio en la oficina de Atención e Información al Usuario}} \times 100$
4	Evaluación del Servicio prestado: conocer nivel de satisfacción del usuario.	Suficiencia	Porcentaje de horas medico asignado a un servicio específico.	$\frac{\text{No de horas medico de un servicio}}{\text{Total de usuarios atendidos en el Servicio.}} \times 100$
		Aceptabilidad	Equipos disponibles en el servicio.	$\frac{\text{No de equipos disponibles por servicio}}{\text{Total de exámenes por Servicio.}} \times 100$
			Porcentaje de usuarios satisfechos con el servicio.	$\frac{\text{No de pacientes conformes con el servicio}}{\text{Total de pacientes atendidos en el Servicio.}} \times 100$
		Seguridad	Niveles de seguridad en el servicio	$\frac{\text{No de accidentes en el servicio}}{\text{Total de pacientes atendidos en el Servicio.}} \times 100$

Fuente: Autor.

### INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICE	INDICADOR	METODO
IMPACTO	$\frac{\text{No de población atendida}}{\text{No de personas insatisfechas}}$	Encuesta satisfacción usuarios
REDUCCIÓN QUEJAS Y RECLAMOS, TUTELAS PETICIONES	$\frac{\text{No. Situaciones tramitadas}}{\text{Disminución situación atendida}}$	Estadística
EFICACIA DE GESTIÓN DE LA UNIDAD	$\frac{\text{Aumento servicios}}{\text{Disminución costos}}$	Estadística
OPTIMIZACIÓN PLANES MASIVOS DE INFORMACIÓN	$\frac{\text{No cobertura}}{\text{No evaluaciones satisfechas}}$	Estadística
AUMENTO SATISFACCIÓN USUARIOS	$\frac{\text{No de población atendida}}{\text{No de personas satisfechas}}$	Evaluación periódica

**Fuente: Autor.**

### INDICADORES FINANCIEROS

Rentabilidad del activo total	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	Relacion entre beneficios netos y activos totales de la sociedad (utilidad obtenida en la empresa por cada dolar invertido en activos). Es uno de los indicadores de eficiencia.
Rentabilidad del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	Relacion entre beneficios netos y capital de inversión por parte de los socios.
Margen neto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	Relación entre beneficios netos y total de ventas por servicios del centro médico (que porcentaje de las ventas ha generado utilidad).
Participación de facturación en egresos totales	$\frac{\text{Total egresos facturados}}{\text{Total egresos del centro médico}} \times 100$	Participación de los egresos de facturación frente a los egresos totales.
Rentabilidad por servicio	$\frac{\text{Costo por servicio}}{\text{Facturación por servicio}} \times 100$	Mide la rentabilidad de cada servicio con respecto a la productividad del mismo.
Participación por servicio	$\frac{\text{Valor facturado por servicio}}{\text{Valor total facturado en el centro médico}} \times 100$	Mide el porcentaje de participación de un servicio en la producción del centro médico.
Participación de los diferentes contratos	$\frac{\text{Valor facturado por contrato}}{\text{Valor total facturado}} \times 100$	Representa el porcentaje de pacientes atendidos en el centro médico que vienen remitidos de los contratistas. Analiza la demanda de cada contratista.

**Fuente: Autor.**

## **CAPÍTULO 7. PLAN FINANCIERO Y ECONÓMICO.**

### **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO.**

#### **MATERIA PRIMA REQUERIDA.**

La materia prima varía de acuerdo a los tratamientos realizados requiriéndose insumos médicos variados y para esterilización de área emergente y medicación de farmacia de acuerdo a la patología en cuestión.

#### **PROCESO DE PRODUCCIÓN.**

Al ser una centro médico, no hay un producto tangible que producir, por lo tanto no es fácil describir un proceso.

Nuestro proceso es de prestación de un servicio y se inicia con la consulta telefónica o física que realiza el paciente. Ya en el centro médico es recibido en primera instancia por el personal de recepción quien se encargará de realizar la organización de la agenda y los cobros. Luego pasa a consulta con el médico especialista quien realiza la evaluación médica y decide el procedimiento más adecuado y/o tratamiento para el paciente en cuestión.

Dependiendo del tratamiento elegido, pasará a la siguiente etapa donde se le realizara el procedimiento médico más adecuado. Una vez realizado el tratamiento de elección, se realiza el seguimiento necesario para cada caso en particular.

## **MANO DE OBRA REQUERIDA.**

**Médico Especialista**, será quien esté encargado de realizar las consultas y de decidir cuál es el tratamiento más adecuado para las necesidades del paciente. Además es el encargado de realizar los procedimientos médicos especializados y los seguimientos.

**Administradora**, encargada del manejo interno del centro médico, de adquisición de productos de óptima calidad y en cantidades suficientes para mantener abastecida la emergencia y la farmacia y de realización de convenios interinstitucionales para suplir necesidades del paciente que nuestro centro médico no pueda abarcar.

**Recepcionista**, quien recepta las llamadas de los pacientes, da información, organiza las citas y realiza los cobros.

**Auxiliar de servicio**, quien se encarga de limpieza y servicios varios.

## **DESCRIPCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA.**

**Maquinaria**, Las máquinas necesarias para brindar un tratamiento básico a nivel emergente son:

- Tanque- de oxígeno
- Ultrasonido
- Electrocardiógrafo
- Desfibrilador
- Máquina de succión
- Lámpara de hendidura
- Proyector de cartillas de Snellen
- Máquina portátil de Rayos X
- Equipos de laboratorio

**Equipos,** Los equipos se dividen en los que se usan para los procedimientos médicos (Esterilizador de equipo médico, refrigeradora para mantener los productos que necesitan refrigeración, lámparas cuello de ganso, charol de paro con medicación esencial para arresto cardiopulmonar, estetoscopios, tensiómetros, termómetros, glucómetros, nebulizadores, mascarillas, equipos para sutura y retiro de puntos, pinzas quirúrgicas, jeringuillas) y los que nos sirven en el proceso administrativo como computadoras con acceso a Internet, televisión que permite distraer a los pacientes en la sala de espera, cafetera y microondas.

**Espacio físico,** Área total de aproximadamente 180 metros cuadrados, distribuidos en una recepción con sala de espera y caja que ocupa un 20% del área total del centro médico, un área de caja, un área emergente de aproximadamente el 30% del área total, una farmacia, un área de Rayos X, un área de toma de muestras y laboratorio y cinco consultorios médicos, dos baños y una pequeña bodega.

**Ubicación,** El centro médico se proyecta a una ubicación central en el cantón de La Libertad, en la calle 10ma entre Diagonal A y calle 14ta, a una cuadra del sector 7 esquinas, en una zona comercial de fácil acceso y de alto poder adquisitivo. Se encuentra en frente al dispensario 29 del seguro social, lo cual hace que la zona sea reconocida por buena oferta de servicios médicos.

**Permisos,** Al ser una entidad de salud, se requieren los permisos de funcionamiento que brinda el Ministerio de Salud Pública, el Cuerpo de Bomberos y el Servicio de Rentas Internas para el funcionamiento del centro médico y de la farmacia.

## **CAPACIDAD DE ATENCIÓN.**

El centro médico funciona 5 días a la semana, de lunes a viernes en jornadas de 8 de la mañana a 1 de la tarde y de 4 de la tarde a 7 de la noche y los días sábados desde las 8 am hasta la 1 pm. Se proyecta una capacidad máxima de atención de 192 pacientes por día, entre consultas nuevas y pacientes en tratamiento, generando una capacidad promedio de atención semanal de 960 pacientes.

## **CAPITAL MÍNIMO.**

Los capitales suscrito y pagado mínimos son los establecidos por resolución, de carácter general, que expide la Superintendencia de Compañías. Actualmente el capital suscrito mínimo es de 800 dólares de los Estados Unidos de América, del cual debe pagarse al menos una cuarta parte.

## **LA PERDURABILIDAD EN LA PARTICIPACIÓN DEL FONDO DE AHORRO O FONDO SOCIETARIO**

En el centro de especialidades médicas se designará un valor inicial de US\$25,00 para cada consulta médica, dicha cantidad será dividida en dos valores, un valor propio y un valor comunitario, detallados a continuación.

Al precio justo durante el primer año lo dividiremos porcentualmente, en Valor propio (80%) y Valor Comunitario (20%), lo que le permitirá al individuo prestador, un ingreso regular (Valor Propio) al servicio de sus necesidades personales e inmediatas; y al mismo tiempo, estructurar un respaldo de ahorro (Valor Comunitario) que permita sostener inicialmente el ritmo de gastos, hasta que el capital se fortalezca y el comercio se desarrolle, en una práctica de conducta comunitaria.

La perdurabilidad en lo que llamamos el Fondo de Ahorro, que técnicamente es conocido como Fondo Societario, es si se quiere, simple.

Se dará atención médica obteniéndose honorarios, precio, valor; al mismo se le aplicará un porcentaje de retención a favor de la Comunidad (centro médico).

A este factor agréguele otros ingresos, como utilidades por venta, comisiones y hasta intereses. A todos estos valores ingresados les llamaremos Valor Comunitario, el cual será en beneficio de la comunidad, con el fin de atender los compromisos adquiridos en el inicio de la sociedad comercial.

Los excedentes serán orientados a la inversión para desarrollo continuo y al reparto de utilidades según la voluntad de la Comunidad.

De esta manera aquel monto inicial que es "sacrificado" en cada prestación se convierte en una siembra societaria, que se reintegrará con creces, habiendo perdurado su participación al igual que los demás, mucho después de la prestación.

### **LA SUSTENTACIÓN DE PRECIOS ACCESIBLES.**

El precio por consulta fue definido en base al análisis de precios que facturaban los diferentes servicios médicos de la península. Se estudió el mercado visitando 30 diferentes médicos de diferentes especialidades y se tomó un precio promedio de acuerdo a lo que norma el mercado.

Los precios del mercado se detallan a continuación:

**Detalle de valores de consultas médicas obtenidos de estudio de mercado en provincia de Santa Elena. Abril 2010.**

<b>Servicio Médico</b>	<b>Valor de Consulta US\$</b>
Médicos generales (consultorio privado)	15-20
Médico pediatra (consultorio privado)	30-35
Médico otorrinolaringólogo (consultorio privado)	30-40
Médico traumatólogo (consultorio privado)	30-50
Médico internista (consultorio privado)	30-35
Médico cirujano (consultorio privado)	30-40
Médico ginecólogo (consultorio privado)	30-40
Clínica privada (extensión de clínica existente en Guayaquil)	40-50
Clínica privada peninsular	30-35
Clínica del estado (privada para público en general)	25-30

**Fuente: Autor**

Se concluyó que el precio más accesible es de US\$25 por consulta especializada ya que hemos considerado la capacidad de oferta del centro de especialidades en cuanto a estructura, variedad de especialidades ofertadas y servicios complementarios ofertados.

En la práctica común, toda estrategia de rebaja en los precios está sustentada en las leyes del mercado, y de alguna manera se establecen dos formas básicas pero efectivas: la primera, un precio regularmente superior sustentado en la oferta de calidad; y, la segunda, un precio relativamente bajo sustentado en la captación de un mayor número de clientes.

En nuestro caso debemos poner como antecedente, que una vez atendido nuestro paciente en consulta, activamos una serie de entidades profesionales (exámenes, interconsultas), comerciales (farmacia, asilo hospitalario) sin vinculo alguno, en las que no tenemos participación.

Basados en estos hechos se propone el establecimiento de una estrategia de precios accesibles con tendencia a ser bajos, sustentados

en el volumen y en la participación porcentual en el mercado circundante o encadenamiento de farmacia y procedimientos diagnósticos (ex. Laboratorio, eco, Rx, endoscopia, interconsultas etc.).

Esto permitirá en términos promedios, acceder a precios e ingresos justos tanto para el paciente, como para el profesional prestante respectivamente.

De la misma manera conscientes de las circunstancias económicas de algunos pobladores, se establecerá un margen de descuento que será manejado por la evaluación de la administración y eventualmente podrá utilizarse en periodos promocionales.

De manera breve serán expuestos a continuación los listados de precios propuestos condensados en un tarifario para los servicios ofertados en el centro de especialidades médicas, separados en grupos según el departamento ofertante.

## TARIFARIOS PROPUESTOS PARA CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS.

### LISTA DE PRECIOS

DESCRIPCION	P.V.P.
Consulta Médica Especializada	\$ 25.00
Consulta Médica Emergente M Especialista	\$ 50.00
Consulta Médica Emergente M General	\$ 30.00
Consulta a domicilio M Especialista	\$ 60.00
Consulta a domicilio M General	\$ 40.00
Derecho de curación	\$ 5.00
Derecho de retiro de puntos	\$ 5.00
Derecho de sutura	\$ 5.00
Derecho de transfusión por hora	\$ 6.00
Derecho de Sala Emergente	\$ 10.00
Derecho de Sala Procedimientos	\$ 10.00
Derecho de Sala Observación hasta 6 horas	\$ 15.00
Derecho de Sala Observación hasta 12 horas	\$ 25.00
Hidratación Parenteral hasta 6 horas	\$ 15.00
Hidratación Parenteral hasta 12 horas	\$ 25.00
Hidratación Facial con Mesoterapia	\$ 40.00
Venopuntura	\$ 3.00
Equipo de curación	\$ 4.00
Equipo de sutura	\$ 4.00
Equipo de retiro de puntos	\$ 4.00
Equipo de drenaje	\$ 4.00
Equipo de cirugía menor	\$ 8.00
Uso de Electrocauterio	\$ 3.00
Uso de Pulsí-Oxímetro	\$ 4.00
Oxígeno por litro	\$ 0.01
Inyección IM	\$ 2.00
Inyección IM (Domicilio)	\$ 5.00
Inyección IV	\$ 2.50
Inyección IV (Domicilio)	\$ 5.00
Inyección SC	\$ 2.00
Inyección SC (Domicilio)	\$ 5.00
Toma de signos vitales	\$ 3.00
Toma de signos vitales (Domicilio)	\$ 5.00
Hemoglucotest	\$ 3.00
Electroencefalograma	\$ 65.00
Electrocardiograma	\$ 15.00
Rehabilitación física x sesión	\$ 10.00
Nebulizaciones x sesión	\$ 3.00
Evaluación Audio-visual	\$ 40.00
<b>ALERGOLOGIA</b>	
Prueba de alergias subcutáneas	\$ 60.00
<b>ANESTESIOLOGÍA</b>	
Asistencia Anestesista / Sedación	\$ 25.00
Sedación	\$ 35.00
<b>CARDIOLOGIA</b>	
Valoración Cardio-Vascular	\$ 60.00
Prueba de esfuerzo (Ergometría)	\$ 115.00
Prueba de Holter de arritmia	\$ 110.00
Prueba de Holter (MAPA)	
<b>CIRUGIA GENERAL</b>	
Extracción de lipomas	\$ 50.00
Extracción de lunares	\$ 70.00
Extracción de ganglión	\$ 60.00
Drenaje de absceso	\$ 30.00
Extracción de uña	\$ 20.00
Sutura de heridas menor a 5cm	\$ 20.00
Sutura de heridas mayor a 5 cm	\$ 40.00
Circuncisión	\$ 150.00
Frenillo	\$ 50.00

## LISTA DE PRECIOS

<b>DERMATOLOGÍA</b>	
Cauterizaciones corporales	\$ 45.00
Cauterizaciones faciales	\$ 55.00
Biopsia Dermatologica menor	\$ 75.00
Biopsia Dermatologica mayor	\$ 100.00
Extracción de lunares faciales	\$ 70.00
Extracción de lunares corporales	\$ 60.00
Extracción de quistes corporales	\$ 100.00
Extracción de quistes faciales	\$ 75.00
<b>GASTROENTEROLOGIA</b>	
Endoscopia digestiva Alta Diagnostica	\$ 185.00
Endoscopia digestiva Baja (Recto -	\$ 185.00
<b>GINECOLOGÍA</b>	
Marsupialización de glándula de bartolino	\$ 100.00
Legrado uterino por aborto incompleto	\$ 150.00
Legrado biopsia (sin analisis patológico)	\$ 60.00
Biopsia de mama (sin analisis patológico)	\$ 120.00
P.A.P.	\$ 15.00
<b>NEUMOLOGIA</b>	
Espirometria Pre BD	\$ 40.00
Espirometria Pre y Post BD	\$ 60.00
<b>OFTALMOLOGIA</b>	
Drenaje de chalazio	\$ 60.00
Extracción de cuerpo extraño extraocular	\$ 50.00
Fondo de ojo	\$ 30.00
Gonioscopia	\$ 30.00
Sondaje de vías lagrimales	\$ 50.00
Cirugía de Pterigium	\$ 350.00
Extracción de pestañas	\$ 15.00
<b>OTORRINOLARINGOLOGIA</b>	
Despistaje Auditivo	\$ 20.00
Aspirado de oidos	\$ 40.00
Refiro cuerpo extraño oído	\$ 50.00
Retiro cuerpo extraño nariz	\$ 50.00
Taponamiento anterior	\$ 40.00
Taponamiento posterior	\$ 60.00
Retiro taponamiento anterior	\$ 20.00
Refiro taponamiento posterior	\$ 30.00
Curación RSP	\$ 20.00
Drenaje oto-hematoma	\$ 40.00
Drenaje de hematoma septal	\$ 50.00
Cauterización epistaxis	\$ 40.00
Cauterización de amigdalas	\$ 40.00
Cauterización de Cornetes	\$ 60.00
Cauterización faringe	\$ 40.00
Cauterización laringe	\$ 40.00
Cauterización oído	\$ 40.00
Drenaje absceso preauricular	\$ 40.00
<b>PSICOLOGIA</b>	
Consulta Terapia familiar	\$ 35.00
Terapias PSC 3 sesiones	\$ 60.00
Terapias PSC 6 sesiones	\$ 120.00
<b>REUMATOLOGIA</b>	
Infiltración articular	\$ 25.00
Magnetoterapia	\$ 25.00
<b>TRAUMATOLOGIA</b>	
Retiro de yeso	\$ 10.00
Yeso antebraquiopalmar	\$ 30.00
Yeso braquiopalmar	\$ 40.00
Yeso suropodalico	\$ 40.00
Yeso cruropodalico	\$ 50.00
Yeso cruromaleolar	\$ 50.00
Infiltración	\$ 30.00
Inmovilización con férula metálica	\$ 20.00
Inmovilización de clavícula	\$ 25.00
Artrocentesis de rodilla	\$ 30.00
Tratamiento conservador de fx de colles	\$ 80.00
Reducción cerrada de codo	\$ 80.00
Reducción cerrada de hombro	\$ 80.00

### TARIFARIO LABORATORIO

	DETALLE	PVP
<b>HEMATOLOGIA</b>		
1	HEMOGRAMA COMPLETO	\$ 5.00
2	PLAQUETAS	\$ 2.10
3	GRUPO SANGUINEO & R.H.	\$ 3.15
4	ERITROSEDIMENTACIÓN (VSG)	\$ 2.35
5	HEMATOZOARIOS (PLASMODIUM)	\$ 3.85
6	RETICULOCITOS	\$ 2.45
7	COOMBS DIRECTO	\$ 5.60
8	COOMBS INDIRECTO	\$ 5.60
9	LE. TEST	\$ 4.20
10	FERRITINA	\$ 10.50
11	VITAMINA B12	\$ 19.60
12	ACIDO FOLICO	\$ 19.60
<b>HEMOSTASIA</b>		
13	T. DE SANGRIA	\$ 2.15
14	T. DE COAGULACIÓN	\$ 2.15
15	T. DE PROTOMBINA (TP)	\$ 4.20
16	T. DE TROMBOPLASTINA (TPT)	\$ 4.20
17	FIBRINOGENO	\$ 4.20
18	T. DE TROMBINA	\$ 10.85
19	ANTICUERPO ANTIFOSFOLIPIDICO (IgM)	\$ 32.90
20	ANTICUERPO LUPIDICO	\$ 12.60
21	ANTICARDIOLIPINA (IgG/IgM)	\$ 32.90
22	RETRACCION DEL COAGULO	\$ 2.80
23	PROTEINA C ACTIVADA	\$ 35.00
<b>BIOQUIMICOS</b>		
24	UREA	\$ 2.45
25	CREATININA	\$ 2.45
26	ACIDO URICO	\$ 2.45
27	GLUCOSA	\$ 2.00
28	GLUCOSA POST PRANDIAL	\$ 2.45
29	PRUEBA TOLERANCIA GLUCOSA	\$ 17.85
30	CISTATINA	\$ 28.00
31	FRUCTOSAMINA	\$ 10.50
32	BUN	\$ 2.45
33	VLDL	\$ 2.45
34	HB GLICOSILADA	\$ 8.40
35	LIPOPROTEINA A	\$ 14.70
36	APOLIPOPROTEINA A	\$ 9.10
37	APOLIPOPROTEINA B	\$ 9.10
38	COLESTEROL TOTAL	\$ 2.45
39	COLESTEROL HDL	\$ 2.45
40	COLESTEROL LDL	\$ 2.45
41	TRIGLICERIDOS	\$ 2.45
42	LIPIDOS TOTALES	\$ 2.45
43	HIERRO TOTAL	\$ 4.55
44	HIERRO SERICO	\$ 4.55
45	FIJACION DE HIERRO + TRANSFERRINA	\$ 10.15
46	BILIRRUBINA TOTAL / DIRECTA / INDIRECTA	\$ 4.90
47	PROTEINAS Y FRACCIONES	\$ 4.55
48	INSULINA	\$ 10.50
49	HOMA IR	\$ 16.00
<b>ENZIMAS</b>		
50	FOSFATASA ALCALINA	\$ 2.45
51	FOSFATASA ACIDA PROSTATICA	\$ 3.85
52	FOSFATASA ACIDA TOTAL	\$ 3.85
53	GOT	\$ 2.45
54	GPT	\$ 2.45
55	GGT	\$ 2.45
56	LDH	\$ 2.80
57	COLINESTERASA	\$ 3.85
58	AMILASA	\$ 3.85
59	CPK (CUANTITATIVO/CUALITATIVO)	\$ 8.00
60	CK-MB (CUANTITATIVO/CUALITATIVO)	\$ 14.00
61	LIPASA	\$ 4.20
62	TROPONINA I	\$ 16.80
63	TROPONINA T	\$ 14.70

**TARIFARIO LABORATORIO**

<b>ELECTROLITOS</b>		
64	SODIO	\$ 3.15
65	POTASIO	\$ 3.15
66	CLORO	\$ 3.15
67	CALCIO	\$ 3.15
68	FOSFORO	\$ 3.15
69	RESERVA ALCALINA	\$ 4.55
70	MAGNESIO	\$ 3.85
71	CALCIO IONICO	\$ 3.15
72	LITIO	\$ 7.70
<b>SEROLOGIA</b>		
73	R.WIDAL-WEIL FELIX/BRUSELAS	\$ 5.60
74	MONO TEST	\$ 4.90
75	BRUCELOSIS	\$ 4.20
76	VDRL (CUALITATIVA/CUANTITATIVA)	\$ 13.30
77	TPHA CAUNTITATIVO	\$ 17.00
78	ASTO	\$ 3.85
79	R. A. TEST	\$ 4.90
80	PCR (PROTEINA C REACTIVA)	\$ 4.90
81	IgA (INMUNOGLOBULINA A)	\$ 9.10
82	IgE TOTAL (INMUNOGLOBULINA E)	\$ 9.10
83	IgG (INMUNOGLOBULINA G)	\$ 9.10
84	IgM (INMUNOGLOBULINA M)	\$ 9.10
85	KAPPA	\$ 12.00
86	LAMBDA	\$ 12.00
87	C3 (COMPLEMENTO C3)	\$ 21.00
88	C4 (COMPLEMENTO C4)	\$ 21.00
<b>ORINA</b>		
89	FISICO-QUIMICO-SEDIMENTO	\$ 2.45
90	DEPURACION DE CREATININA 24 HORAS	\$ 8.00
91	PROTEINURIA EN ORINA 24HRS	\$ 5.60
92	MICROALBUMINURIA	\$ 10.50
93	SODIO EN ORINA OCACIONAL	\$ 6.00
94	POTASIO EN ORINA OCACIONAL	\$ 6.00
95	CREATININA EN ORINA OCACIONAL	\$ 6.00
96	PRUEBA DE EMBARAZO EN ORINA	\$ 5.60
<b>HECES</b>		
97	PARASITOLOGICO	\$ 2.50
98	SERIADO (PARASITOLOGICO)	\$ 7.00
99	SANGRE OCULTA	\$ 3.15
100	CITOLOGIA DE MOCO FECAL	\$ 4.55
101	ADENOVIRUS	\$ 8.75
102	ROTAVIRUS	\$ 8.40
103	H.PYLORI EN HECES	\$ 20.00
104	GIARDIA EN HECES	\$ 12.00
105	AMEBA HYSTOLITICA	\$ 12.00
106	CITOLOGIA MOCO NASAL	\$ 4.55
<b>INMUNOLOGIA</b>		
107	ASMA	\$ 16.00
108	ANA	\$ 16.00
109	DNA	\$ 16.00
110	HERPES I IgG	\$ 12.60
111	HERPES I IgM	\$ 12.60
112	HERPES II IgG	\$ 12.60
113	HERPES II IgM	\$ 12.60
114	HERPES ZOSTER	\$ 12.60
115	CISTICERCOSIS	\$ 25.20
116	PPD (INMOTEST)	\$ 4.20
117	RUBEOLA IgG	\$ 12.60
118	RUBEOLA IgM	\$ 12.60
119	TOXOPLASMA IgG	\$ 12.60
120	TOXOPLASMA IgM	\$ 12.60
121	CITOMEGALOVIRUS IgG	\$ 12.60
122	CITOMEGALOVIRUS IgM	\$ 12.60
123	EPSTEIN BARR IgG	\$ 12.60
124	EPSTEIN BARR IgM	\$ 12.60
125	CHLAMYDIA IgG	\$ 12.60
126	CHLAMYDIA IgM	\$ 12.60
127	DENGUE (IgG/IgM)	\$ 20.00
128	SERAMEBA	\$ 12.60
129	CHAGAS	\$ 10.50
130	HIV	\$ 10.50
131	WESTERN BLOT (HIV 1-2)	\$ 35.00
132	TUBERCULOSIS	\$ 12.60
133	MICROPLASMA (IgA/IgG)	\$ 25.20
134	H. PYLORI TEST CUANTITATIVO (SANGRE)	\$ 21.00
135	HEPATITS A IgG	\$ 10.50
136	HEPATITS A IgM	\$ 10.50
137	HEPATITS B (HBsAg) ANTI G. SUPER	\$ 10.50
138	HEPATITS C (HCV TOTAL)	\$ 10.50
139	HEPATITS B CORE (HBC)	\$ 17.35
140	HEPATITS B CORE IgM	\$ 10.50
141	HEPATITS B ANTI HBs	\$ 10.50
142	HEPATITS B ANTI CUERPOS	\$ 17.35

**TARIFARIO LABORATORIO**

<b>MARCADORES TUMORALES</b>		
143	STEPT A	\$ 8.75
144	ALFAFETOPROTEINA (AFP)	\$ 10.50
145	CEA (AG. CARCINOEMBRIONARIO)	\$ 10.50
146	PSA (AG. PROSTATICO ESPECIFICO)	\$ 10.50
147	PSA LIBRE	\$ 10.50
148	CA 15-3 (CA MAMARIO)	\$ 10.50
149	CA 125 (CA OVARIO)	\$ 12.60
150	CA 72-4	\$ 12.60
151	CA 19-9 (CA GASTRICO)	\$ 10.50
152	CA 21-1	\$ 14.67
<b>HORMONAS</b>		
153	T3	\$ 8.40
154	T4	\$ 8.40
155	TSH (ULTRASENSIBLE)	\$ 8.40
156	FT3	\$ 8.40
157	FT4	\$ 8.40
158	CORTISOL AM	\$ 10.50
159	CORTISOL PM	\$ 10.50
160	PROLACTINA	\$ 10.50
161	FSH	\$ 10.50
162	LH	\$ 10.50
163	ESTRADIOL	\$ 10.50
164	PROGESTERONA	\$ 10.50
165	TESTOSTERONA TOTAL	\$ 12.60
166	TESTOSTERONA LIBRE	\$ 60.00
167	PARATOHORMONA	\$ 13.00
168	ACTH	\$ 12.60
169	DHEAS	\$ 12.60
170	TIROGLOBULINA	\$ 14.67
171	ANTIROIDES (ANTIMICROSOMALES)	\$ 33.60
172	ANTIMITOCONDRIALES	\$ 16.00
173	ANTIMUSCULOLISO	\$ 16.00
174	ANTINUCLEARES	\$ 16.00
175	HCG BETA CUANTITATIVA (TEST DE EMBARAZO)	\$ 10.50
176	PEPTIDO C	\$ 40.00
<b>MICROBIOLOGIA Y BACTERIOLOGIA (CULTIVOS Y ANTIBIOGRAMAS)</b>		
177	UROCULTIVO	\$ 10.00
178	COPROCULTIVO	\$ 11.20
179	EXUDADO FARINGEO	\$ 11.20
180	SECRECION VAGINAL	\$ 13.30
181	SECRECION URETRAL	\$ 13.30
182	ESPUTO	\$ 11.20
183	OJO	\$ 11.20
184	SEMEN	\$ 13.30
185	SECRECION OTICA	\$ 13.30
186	KOH	\$ 5.00
187	HEMOCULTIVO	\$ 17.50
188	KOH	\$ 6.00
189	FRESCO	\$ 2.00
190	GRAM	\$ 3.00
191	ZHIEL NEELSEN	\$ 4.00
192	TINTA CHINA	\$ 4.00
193	HONGOS	\$ 23.00
<b>DROGAS DE ABUSO</b>		
194	DIGOXINA	\$ 14.90
195	COCAINA (ORINA)	\$ 10.50
196	MARIHUANA (ORINA)	\$ 10.50
197	FENITOINA	\$ 11.90
198	CARBAMAZEPINA	\$ 11.90
199	ACIDO VALPROICO	\$ 11.90
200	TEOFILINA	\$ 11.90
201	OPIACEO	\$ 10.50
<b>PRUEBAS ESPECIALES</b>		
202	PRUEBA DE ALERGIA IN VITRO	\$ 120.00
203	ESPERMATOGRAMA	\$ 11.50
204	GH (HORMONA CRECIMIENTO)	\$ 11.50
205	ERITROPOYETINA	\$ 17.50
<b>OTROS</b>		
206	TOMA DE MUESTRA A DOMICILIO	\$ 10.00

## TARIFARIO RAYOS X

#	DETALLE	PVP
1	RX ABDOMEN ADULTO 1PLACA	\$ 20.00
2	RX ABDOMEN ADULTO 2PLACAS	\$ 36.00
3	RX ABDOMEN NIÑO 1PLACA	\$ 20.00
4	RX ABDOMEN NIÑO 2PLACAS	\$ 36.00
5	RX ADENOIDES	\$ 20.00
6	RX ANTEBRAZO 2PLACAS	\$ 36.00
7	RX BRAZO 2PLACAS	\$ 36.00
15	RX CALCANEO 2PLACAS	\$ 36.00
16	RX CARA 2PLACAS	\$ 36.00
17	RX CERVICAL FUNCIONAL	\$ 20.00
18	RX CLAVICULA/HOMBRO	\$ 20.00
8	RX COLUMNA COXIGEA 2PLACAS	\$ 36.00
9	RX COLUMNA LUMBAR 2PLACAS	\$ 36.00
10	RX COLUMNA LUMBAR 4PLACAS	\$ 64.00
11	RX COLUMNA CERVICAL 2PLACAS	\$ 36.00
12	RX COLUMNA DORSAL 2PLACAS	\$ 36.00
13	RX COLUMNA LUMBOSACRA 1PLACA	\$ 20.00
14	RX COLUMNA LUMBOSACRA 2PLACAS	\$ 36.00
19	RX CODO 2PLACAS	\$ 36.00
20	RX CRANEO 2PLACAS	\$ 36.00
21	RX CRANEO 3PLACAS	\$ 48.00
22	RX EDAD OSEA	\$ 20.00
23	RX FEMUR 2PLACAS	\$ 36.00
24	RX HOMBRO 2PLACAS	\$ 36.00
25	RX HOMBRO/CLAVICULA	\$ 20.00
26	RX MANO 1PLACA	\$ 20.00
27	RX MANO 2PLACAS	\$ 36.00
28	RX MASTOIDES	\$ 20.00
29	RX MUÑECA 2PLACAS	\$ 36.00
30	RX OIDO BILATERAL	\$ 36.00
31	RX PELVIS ADULTO 1PLACA	\$ 20.00
32	RX PELVIS NIÑO 1PLACA	\$ 20.00
33	RX PIE 1PLACA	\$ 20.00
34	RX PIE 2PLACAS	\$ 36.00
35	RX PIERNA 2PLACAS	\$ 36.00
36	RX RODILLA 2PLACAS	\$ 36.00
37	RX ROTULA AXIAL	\$ 20.00
38	RX SENOS PARANASALES	\$ 36.00
39	RX SILLA TURCA	\$ 20.00
40	RX TEMPORO MAXILAR	\$ 20.00
41	RX TOBILLO 2 PLACAS	\$ 36.00
42	RX ST TORAX ADULTO	\$ 20.00
43	RX ST TORAX ADULTO 2PLACAS	\$ 36.00
44	RX ST TORAX NIÑO 1PLACA	\$ 20.00
45	RX ST TORAX NIÑO 2PLACAS	\$ 36.00
46	CISTOGRAFIA	\$ 140.00
47	COLANGIOGRAFIA TRANS KARR	\$ 220.00
48	ENEMA BARITADO DE COLON	\$ 180.00
49	ENEMA DE COLON DOBLE CONTRASTE	\$ 220.00
51	ESOFAGOGRAMA	\$ 170.00
52	FISTULOGRAFIA	\$ 80.00
53	FLEVOGRAFIA DE MIEMBRO INFERIOR	\$ 250.00
54	HISTEROSALPINGOGRAFIA	\$ 150.00
56	SIALOGRAFIA	\$ 90.00
57	UROGRAMA EXCRETORIO	\$ 190.00
58	UROGRAMA MINUTADO	\$ 190.00

### TARIFARIO ECOGRAFIAS

	DETALLE	PVP
4	ECO ABDOMEN SUPERIOR	\$ 20.00
5	ECO ABDOMEN SUPERIOR (EMERGENCIA)	\$ 30.00
6	ECO ABDOMEN Y PELVIS	\$ 30.00
7	ECO ABDOMEN Y PELVIS (EMERGENCIA)	\$ 40.00
8	ECO CUELLO	\$ 40.00
9	ECO DE CADERA	\$ 20.00
10	ECO DE MAMAS	\$ 30.00
11	ECO DE PROSTATA	\$ 20.00
12	ECO DOPPLER ARTERIAL MIEMBROS INFERIORES (1 PI)	\$ 50.00
13	ECO DOPPLER CAROTIDEO (1 LADO)	\$ 50.00
14	ECO DOPPLER VENOSO MIEMBROS INFERIORES (1 PI)	\$ 50.00
15	ECO OBSTETRICA	\$ 20.00
16	ECO OBSTETRICA (EMERGENCIA)	\$ 30.00
17	ECO PELVICA	\$ 20.00
18	ECO PELVICA (EMERGENCIA)	\$ 30.00
21	ECO TESTICULOS	\$ 40.00
22	ECO TIROIDES	\$ 40.00
23	ECO TRANSFONTANELAR	\$ 20.00
24	ECO TRANSVAGINAL/ENDOVAGINAL	\$ 20.00
25	ECO TRANSVAGINAL/ENDOVAGINAL (EMERGENCIA)	\$ 40.00

Fuente: Autor.

### INSTALACIONES.

Las distintas áreas deberán contar con aire acondicionado central, una vez desarrolladas todas las mismas.

Cada consultorio, la sala de procedimientos, la administración, la recepción y Farmacia deberán contar con intercomunicación, suministrada por una central telefónica, la cual será extensiva a los adjuntos de Rx. y Laboratorio.

La Sala de Procedimientos y el área de laboratorio contarán con lavamanos de pozo, de características iguales a los usados en cirugía.

## **INVENTARIO.**

### **ACTIVOS NO CONSUMIBLES (OTROS ACTIVOS).**

En contabilidad, otros activos, son aquellos que no se pueden clasificar, ni como circulantes ni como fijos, pero que son propiedades que la organización tiene y que utilizar para llevar a cabo sus programas, por ejemplo: gastos pagados por adelantado, alquileres, seguros, papelería, etc.

De acuerdo con esta clasificación, los activos totales de una organización son:

$$\text{Activos totales} = \text{Activos circulantes} + \text{Fijos} + \text{Otros Activos}$$

(INFOPYME, 2009))

En nuestro proyecto los activos no consumibles están representados por:

**Marca**, estará representada por QRAR MEDICOS ESPECIALISTAS, en un solo lugar. Mostrando así la disponibilidad de las diversas especialidades en un solo espacio, además de la oferta de servicios adiciones, lo cual posicionará al centro médico en el mercado de la provincia de Santa Elena.

**Adelanto de alquiler**, se propone un acuerdo con la cooperativa de taxis Brisa Azul, mediante contrato de alquiler, el adelanto de 6 meses de arrendamiento, lo cual corresponde mensualmente a US\$810.00 + 12% de IVA (US\$ 907.2). El valor total adelantado por concepto de alquiler por los 6 primeros meses fue de US\$ 5443.20

**Papelería**, se propone iniciar con un stock de 5000 hojas, 1000 sobres, 5000 tarjetas de presentación, 5000 recetarios, 2000 órdenes de exámenes de laboratorio, 1500 órdenes de imágenes, lo cual representará una inversión de US\$ 1200.

## **Publicidad radial e impresa**

**Publicidad radial**, se realizará en radio la voz de la Península en paquetes de 600 espacios publicitarios al mes, realizados todos los días, distribuidos en espacios de 1 minuto en horas pico y en horarios deportivos.

**Publicidad impresa**, se tiene proyectado realizar campaña publicitaria con diseñador gráfico consistente en panfletos informativos, diseño de espacios para periódicos locales, cuyo valor de inversión corresponderá al 1% de las ventas (proyectado según el resumen de ventas y gastos proyectado en US\$ 1200).

## **MOBILIARIO.**

El consultorio 1 contará con un escritorio, una silla reclinable con brazos, dos sillas de entrevista; un mueble ginecológico o Chaselounge corto de preferencia; tensiómetro (1) y mesa de curación con insumos (torundas, termómetros, baja lengua, etc.)

El consultorio 2 contará con un escritorio, una silla reclinable con brazos, dos sillas de entrevista; un mueble ginecológico o Chaiselounge corto de preferencia; balanza pediátrica, tallímetro, tensiómetro (1) y mesa de curación con insumos (torundas, termómetros, baja lengua, etc.).

El consultorio 3 contará con un escritorio, una silla reclinable con brazos, dos sillas de entrevista; un mueble ginecológico o Chaiselounge corto de preferencia; tensiómetro (1) y mesa de curación con insumos (torundas, termómetros, baja lengua, etc.), en él se instalarán los equipos de Oftalmología.

El consultorio 4 contará con un escritorio, una silla reclinable con brazos, dos sillas de entrevista; un mueble ginecológico; tensiómetro (1) y mesa de curación con insumos (torundas, termómetros, baja lengua, etc.)

La Sala de Procedimientos contará con: 3 camillas cuyas características se determinarán de acuerdo al desarrollo de servicios; una isla o mostrador de enfermería; banquetas pertinentes; charoles de curación; carro de paro (1); cortinas divisorias; tensiómetro de pedestal.

### **LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

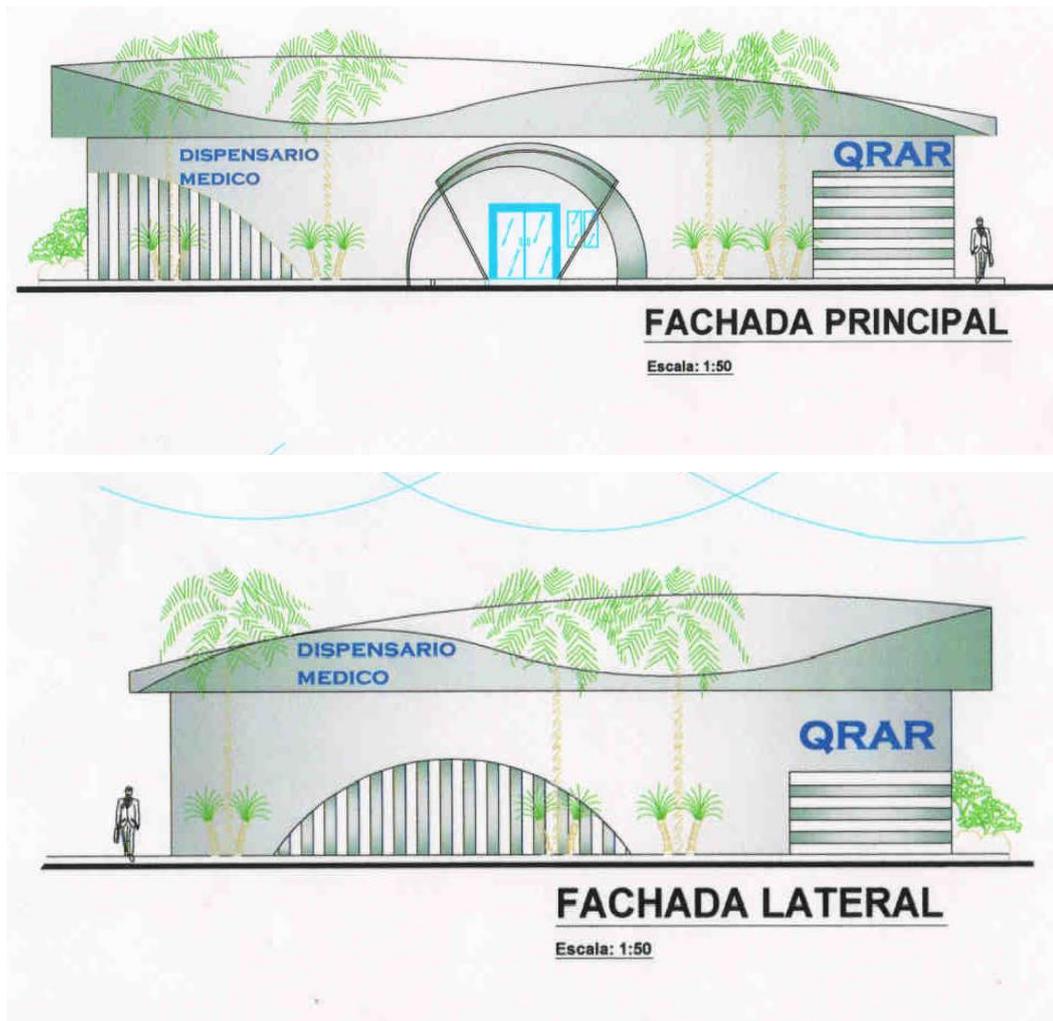
El centro de especialidades médicas estará ubicado en el cantón LA LIBERTAD, en el barrio Eloy Alfaro en la Avenida décima entre calle A y calle catorce. Su ubicación física será la siguiente:

### **ÁREA PROPUESTA PARA CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS.**



Fuente: Autor

## FACHADAS PRINCIPAL Y LATERAL PROPUESTAS PARA CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS.



Fuente: Autor.

### **PLANEACIÓN DE LA DIRECCIÓN Y UBICACIÓN FÍSICA DEL LUGAR.**

El centro de especialidades médicas estará ubicado en una edificación de 180 m<sup>2</sup> anexa al edificio de Cooperativa de Taxis "Brisa Azul", edificación adaptada a necesidades para un centro de especialidades médicas, con divisiones realizadas en concreto y paneles de madera, servicio de alarma y baterías de baños en área de espera y sala de consulta emergente.

Según la propuesta planteada por la cooperativa de taxis "Brisa Azul", actuales propietarios de la edificación, el edificio inicialmente no

se encuentra en venta, mas es negociable después del cuarto año de arrendamiento. Su valor de arrendamiento es de US\$810.00 + 12% de Impuesto al Valor Agregado, hasta el 4 año, a partir del cual el valor base de arrendamiento se irá incrementando en 3.5% anual. Con un área: 180 m<sup>2</sup>, sus instalaciones tienen las siguientes características generales:

- Edificación adaptada para centro de especialidades médicas.
- Se encuentra en construcción al momento de la negociación.
- Edificio no inteligente.
- Terreno esquinero, con parqueos sobre ambas aceras.

El inmueble presenta la siguiente descripción:

- Acabados de piso: porcelanato.
- Baños interiores 3: dos ubicados en área de espera (damas y caballeros) y uno mixto ubicado en área de consulta emergente.
- Cableado red
- Tipo techo de concreto, con bases para construcción de un segundo piso.
- Ventilación climatizada con aire acondicionado en cada área.

Adicionalmente cuenta con opciones de seguridad como:

- Vigilancia 7x24 con sistema de alarma LAAR, 24 horas.
- Alarma de incendio.
- Extintores de incendio.

Se plantea arrendar el edificio durante el periodo de 4 años, con las áreas especificadas anteriormente, la cual alcanza para suplir la demanda inicial proyectada, donde se espera haber contratado al personal administrativo y asistencial en su totalidad, en caso de requerir mayor espacio destinado a áreas de servicio, se tiene la opción de construir un segundo piso con el respectivo diseño. La idea es comprar

el edificio después del cuarto año de arrendamiento y en caso de tener una demanda mayor a la proyectada, tener la opción de una mudanza a otra edificación o crear una sucursal de servicios médicos. Ciertas imágenes del Edificio y del sector se ilustran a continuación:

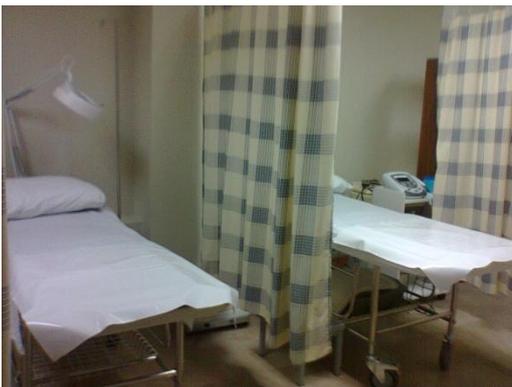
### IMÁGENES DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS.

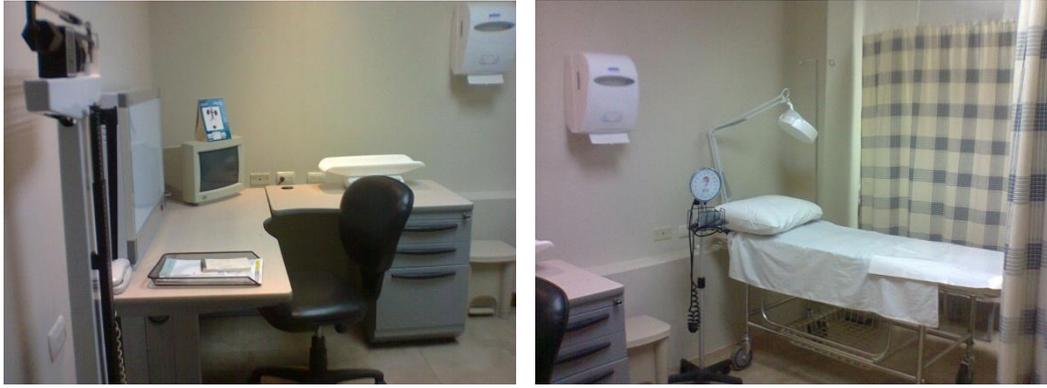




**Qrar**  
**DIRECTORIO GENERAL**

Medicina Familiar	Dr. Alexander Zamora T	Otorrinolaringología	Dr. Lenny Patricia M
Cardiología	Dr. Héctor Sánchez Muñoz	Psiquiatría	Dr. Ricardo Cordero
Cardiología	Dr. Guisela Mena Muñoz	Neurología	Dr. Aldo Rivera
Cirugía General	Dr. Alfonso Rodríguez	Dermatología	Dr. Alfonso González
Endocrinología	Dr. Alfonso González Pérez	Neofisiología	Dr. Diana Mena Cordero
Ginecología	Dr. Juan Manuel Rojas	Neofisiología	Dr. Lenny Patricia M
Neurología	Dr. Tania González	Dermatología	Dr. Wilson Sánchez
Medicina General	Dr. Mariana Pizarro Díaz	Medicina General	Dr. Henry Castro
Oftalmología	Dr. Paola Vera García	Neofisiología	Dr. Mariana Hernández
Neurología	Dr. José Domingo Rodríguez	Neofisiología	Dr. Andrés Sánchez
Neurología	Dr. Jorge Zamora Cordero	Neofisiología	Dr. Ricardo Cordero
Neofisiología	Dr. Jorge Pizarro	Neofisiología	Dr. Carolina González
Cirugía General	Dr. Leonardo González Pardo	Neofisiología	Dr. Ángel Pizarro
Neofisiología	Dr. Pablo Rodríguez	Neofisiología	Dr. Lenny Patricia M
Medicina General	Dr. Rodrigo Pacheco Acuña	Otorrinolaringología	Dr. Ricardo Cordero
Medicina General	Dr. José Humberto Velasco	Otorrinolaringología	Dr. Ricardo Cordero
Neurología	Dr. Carlos Sánchez		





Fuente: Autor

### **CARTERA DE SERVICIOS.**

Se tiene proyectado brindar un amplio portafolio de servicios en el centro médico de especialidades con la finalidad de lograr ventaja competitiva y adicionalmente lograr un mejor posicionamiento en el mercado a nivel peninsular.

Los servicios del centro médico de especialidades abarcan, desde el punto de vista organizacional, los servicios de macro mercado y los de micro mercado, agrupándose de la siguiente manera:

Los servicios de Micro mercado serán aquellos que representen un porcentaje menor de ingresos al centro médico de especialidades, representando un mayor porcentaje para el valor propio (80%) y un porcentaje menor (20%) para el valor comunitario. Dichos servicios se detallan a continuación:

**Consultas médicas,** Se darán durante las jornadas diarias del centro de especialidades médicas (el horario de atención del centro médico será de lunes a viernes de 07h00 – 19h00 y sábados de 08h00 – 13h00). Las consultas tendrán un valor de US\$25.00 sin distinción de especialidades, será un valor fijo del cual el 20% (US\$5.00) será parte del valor comunitario y el 80% (US\$20.00) formará parte del valor propio del

especialista, mismo que será liquidado de manera acumulativa y quincenal, posterior a presentación de facturas por consultas.

**Consultas médicas a domicilio,** Todo consulta a domicilio por medio del centro de especialidades, tendrá un valor de US\$50.00 para cualquier especialidad, distribuyéndose en proporciones similares a las consultas dentro del centro médico.

**Atención emergente,** dentro del área de consulta emergente del centro médico de especialidades, con un valor de US\$40.00, distribuidos en proporciones similares, 80% como valor propio y 20% de manera comunitaria.

**Servicio telefónico de guía de servicios médicos,** será un servicio gratuito, de 24 horas, en el cual se guiará a cada paciente en cuanto a los servicios médicos que deberá consultar de acuerdo al cuadro clínico presentado. En caso de tratarse de emergencias se los derivará a la unidad médica mejor equipada acorde con sus necesidades médicas, se contactará posteriormente a uno de nuestros especialistas, quien seguirá el caso en nuestro centro de especialidades medicas. El servicio será proporcionado por los médicos accionistas, mediante rotación de teléfono celular respetando horarios previamente establecidos.

Los servicios de Macro mercado serán aquellos que representen un ingreso superior para el valor comunitario (o ingreso para el centro médico de especialidades, 80%) en comparación con el ingreso para el valor propio (o ingreso para cada médico, 20%), dichos servicios se detallan a continuación:

**Servicio de Farmacia,** La adquisición de medicamentos e insumos médicos de farmacia se realizará con la inversión inicial, de manera que el 100% de los ingresos por ventas de farmacia formarán parte del valor comunitario.

**Servicio de Laboratorio,** Se ha considerado la inclusión de un profesional laboratorista dentro de los accionistas del centro médico de especialidades. Dicho profesional deberá poseer en el centro médico equipos de su propiedad, necesarios para realización de pruebas de laboratorio. Se ofertará todo tipo de pruebas de laboratorio, derivando aquellas pruebas que no se realicen en nuestro centro médico a laboratorios con los cuales se mantengan convenios. Se considera ofertar al medico laboratorista una división de ingresos del 30% para el valor comunitario y 70% para el valor propio.

**Servicio de Rayos X,** El centro médico de especialidades contará con una maquina portátil de Rayos X ubicada en el área designada para dicho fin (habiendo aprobado supervisión por la comisión de energía atómica). El ingreso por la toma de Rayos X será del 80% para el valor comunitario y del 20% de ingreso para el tecnólogo en radiología (valor propio).

**Servicio de cafetería,** de cuyas ventas el 100% corresponderán a ingresos para el centro médico.

### ***DISEÑO TÉCNICO MÉDICO DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES.***

El centro de especialidades médicas contará con médicos especialistas en las ramas de mayor demanda en la provincia de Santa Elena, habiendo obtenido como resultado de nuestras encuestas que se requiere especialidades como Otorrinolaringología, Gastroenterología, Cardiología, Pediatría, Urología, Neumología, Traumatología, Ginecología, Neurología, Endocrinología y Cirugía General, como especialidades principales, teniendo un mayor número de jornadas diarias.

El centro médico funcionará de lunes a viernes en dos jornadas: la jornada de la mañana será desde las 07H00 hasta las 13h00 y la jornada

de la tarde desde las 15H00 hasta las 19h00, los días sábados el centro médico atenderá desde las 08H00 hasta las 13H00, con flexibilidad en este último horario de acuerdo a la demanda del servicio.

Se ha considerado que la separación de turnos de consulta podrá realizarse por vía telefónica o de manera presencial de acuerdo a la preferencia del usuario, con la anticipación necesaria para obtener citas en el día deseado, y éstas se registraran en la base de datos de cada médico, manejada en recepción por el cajero/recepcionista. El paciente deberá presentarse por lo menos 30 minutos antes de su cita médica, ya que se deberán tomar datos en dos puntos: inicialmente el cajero tomará los datos de filiación y seguidamente será el médico general quien realice su historia clínica detallando antecedentes, escribiéndolos en los formularios de historia clínica única del Ministerio de Salud Pública. Posteriormente el tiempo de espera de cada paciente antes de cada consulta no podrá ser mayor a 15 minutos, tiempo máximo tolerado por la mayoría de los encuestados.

Las especialidades antes mencionadas ofertarán como mínimo 8 jornadas (4 de mañana y 4 de tarde) de manera semanal, logrando así la cobertura deseada de atención a la población. Es importante resaltar que estaremos receptivos a tener varios médicos de la misma especialidad si así se requiriere para completar las jornadas de trabajo.

Las especialidades de Oftalmología, Oncología, Mastología, Hematología, Alergología, Cirugía Plástica, Dermatología, Infectología, entre otras, se encuentran dentro del grupo de especialidades de menor demanda, mas para equilibrar la inequidad, se debe crear un horario de menores jornadas que permita el mayor acumulo de dichos pacientes para completar las jornadas ofertadas por estas ramas.

El centro de especialidades médicas contará con especialistas agrupados en dos segmentos:

1. **Médico accionista**, tendrá esta denominación aquel integrante de la junta general de accionistas, habiendo realizado aportación al capital inicial de la empresa, contando con un paquete accionario que le confiera dicho título y gozará de las utilidades que genere la empresa. Tendrá voz y voto en la toma de decisiones de la empresa y participará en las juntas semestrales de accionistas. Podrá decidir de manera prioritaria sobre otros especialistas en su rama, los horarios de sus jornadas de atención y podrá determinar el tiempo que durará cada consulta realizada en las instalaciones del centro médico.
  
2. **Médico adjunto**, se denominará de esta manera a todo profesional especialista en una rama del campo médico, que se encuentre prestando servicios de atención ambulatoria en el centro médico, pero sin formar parte de la junta general de accionistas, no contará con un paquete accionario y no gozará de las utilidades que genere la empresa. Deberá presentar su propuesta de horarios de jornadas de atención a usuarios la cual deberá ser puesta a consideración del Gerente Administrativo y de los médicos accionistas de la misma rama, previa su aprobación. No tendrá voz ni voto en la toma de decisiones de la empresa y no participará de las juntas semestrales de accionistas.

El tiempo de consulta aproximado para ambas agrupaciones médicas será de 30 minutos, pudiendo variar de acuerdo a las necesidades del cuadro clínico de sus pacientes.

Todos los médicos especialistas, sin excepción, deberán presentar de manera quincenal, las respectivas facturas por concepto de las consultas médicas, o procedimientos realizados en el centro médico a la Gerencia Administrativa, previo a la realización de la respectiva liquidación y pago de honorarios.

## **PLAN FINANCIERO.**

### **FINANCIACIÓN.**

El capital inicial de trabajo será aportado por los socios fundadores en partes proporcionales iguales. Se ha considerado integrar 10 socios fundadores al proyecto, con una aportación inicial de US \$5000,00 por cada socio.

Se considerará la constitución de un paquete accionario equivalente a la inversión inicial, y un porcentaje extra generado por revalúo, podrá ser vendido en caso de nuevos socios interesados.

Toda consulta, procedimiento, examen o venta tendrá porcentaje (previamente establecido), llamado Valor comunitario, inicialmente de 20% del valor de cada atención. Este pasará a la caja de ahorro, entregando la diferencia al profesional ejecutor de la prestación.

El monto ahorrado tendrá como fin el pago de sueldos, gastos, capitalización, y reparto de utilidades.

El capital será destinado a la inversión, con el fin de generar desarrollo continuo y mejoras en la prestación médica.

Así mismo, un porcentaje del mismo se entregará en utilidades anuales, si ese fuere el caso. Se exceptúa el caso en que se determine por unanimidad, en la Junta General de Accionistas, que el capital obtenido durante el ejercicio se destine a reinversión para el centro médico.

Como el centro médico cuenta con 5 consultorios y un área de atención emergente con 2 puntos de consulta y un área de procedimientos, se ha considerado una capacidad máxima de atención de 21 pacientes por hora (considerando consultas de 20 minutos aproximadamente), totalizando 168 consultas en una jornada de 8 horas

y 3864 consultas mensuales, incluyendo las jornadas de los días sábados, con menor cantidad de horas.

De esta capacidad máxima de atención, hemos estimado una atención inicial de 250 pacientes durante el primer mes de apertura del centro médico, con un incremento del 5% mensual en el número total de atenciones, tomando en cuenta consultas nuevas y consultas subsecuentes.

Como meta durante el primer año se ha fijado la firma de convenios con las principales clínicas de la comunidad para realización de interconsultas médicas en las mismas, considerando el aporte del porcentaje respectivo para el valor comunitario por cada atención brindada en las mismas. Se ha establecido como objetivo además la realización de convenios con empresas principales de la comunidad, colegios e instituciones privadas, entre ellas edificios de concentración turística, gimnasios, restaurantes y hoteles.

El valor de la atención médica se ha establecido en una cantidad de US \$25.00, considerado para fines financieros como precio de venta, de los cuales el 20% (US \$5.00) será destinado al valor comunitario para los fines del mismo. El médico especialista que brinde la respectiva atención médica recibirá en su liquidación quincenal el 80% del valor de la misma (US \$20.00), considerado para nuestro modelo financiero como el costo unitario por atención.

Se ha destinado el 1% sobre el valor de las ventas para adquirir publicidad por diversos medios de comunicación local con la finalidad de dar a conocer a la comunidad la disponibilidad de nuestro centro médico.

Dentro de los gastos fijos se ha considerado el alquiler mensual de las instalaciones, los sueldos del personal dependiente del centro médico: Médico Residente (US\$600.00), Enfermera (US\$300.00),

Recepcionista/Cajero (US \$300) y Conserje (US \$292), pago de servicios básicos (energía eléctrica, agua y 2 líneas telefónicas), guardianía, seguros (alarma), impuestos (prorrateados de manera mensual), suministros de oficina y otros (dinero en caja chica).

Se considera una inversión inicial de US \$50,000.00 dividida en inversión inicial en equipos y otras inversiones como mobiliario, equipos electrónicos, suministros médicos del centro, otros activos entre los cuales podemos citar adelanto en campañas publicitarias (radiales e impresas), adelanto de alquiler, papelería, entre otros. Se fijó como plazo 5 años de uso de los equipos, período después del cual se realizará la venta de los mismos para recuperar aproximadamente el 25% de su valor de inversión.

Se ha elaborado un flujo de caja proyectado a 5 años con las condiciones previamente establecidas. Se ha considerado la opción del proyecto puro, sin financiamiento (con aportación directa de cada socio) y con financiamiento mediante préstamo bancario y se ha realizado la evaluación del mismo utilizando los métodos de la TIR y el método del VAN, obteniendo como conclusión la aceptación del proyecto en ambas circunstancias. El flujo de caja proyectado a 60 meses para el centro de especialidades médicas se muestra a continuación:



	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
	520	546	573	602	632	663	696	731	768	806	847	889	933	980	1029	1080	1135	1191
	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
	12,993.30	13,642.97	14,325.11	15,041.37	15,793.44	16,583.11	17,412.27	18,282.88	19,197.02	20,156.87	21,164.72	22,222.95	23,334.10	24,500.81	25,725.85	27,012.14	28,362.75	29,780.88
	10394.64	10914.37	11460.09	12033.10	12634.75	13266.49	13929.81	14626.30	15357.62	16125.50	16931.77	17778.36	18667.28	19600.65	20580.68	21609.71	22690.20	23824.71
	129.93	136.43	143.25	150.41	157.93	165.83	174.12	182.83	191.97	201.57	211.65	222.23	233.34	245.01	257.26	270.12	283.63	297.81
	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00
	13,397.57	13,923.80	14,476.34	15,056.51	15,665.69	16,305.32	16,976.94	17,682.13	18,422.59	19,200.07	20,016.42	20,873.59	21,773.62	22,718.65	23,710.94	24,752.83	25,846.82	26,995.52
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	-404.27	-280.84	-151.23	-15.14	127.75	277.79	435.33	600.75	774.43	956.81	1,148.30	1,349.36	1,560.48	1,782.15	2,014.91	2,259.31	2,515.92	2,785.37

	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
	1251	1313	1379	1379	1379	1379	1379	1379	1379	1379	1379	1379	1379	1379	1379	1379	1379	1379
	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
	31,269.93	32,833.42	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10
	25015.94	26266.74	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08
	312.70	328.33	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75
	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00
	28,201.64	29,468.07	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	3,068.29	3,365.35	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27

	52	53	54	55	56	57	58	59	60
	1379	1379	1379	1379	1379	1379	1379	1379	1379
	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10	34,475.10
	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08	27580.08
	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75	344.75
	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00
	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83	30,797.83
	0	0	0	0	0	0	0	0	5,000.00
									5,000.00
	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	3,677.27	8,677.27

Fuente: Autor.

### RESUMEN DE LAS INVERSIONES.

La inversión inicial del centro de especialidades médicas será de US\$ 50,000, valor aportado enteramente por los 10 accionistas gestores en partes iguales (cada uno con el correspondiente 10%), para realizar la infraestructura física del centro y compra de equipos, insumos y otros activos necesarios para su inicio.

## INVERSIÓN INICIAL DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS.

Nombre	Apote US\$
Accionista #01	5,000
Accionista #02	5,000
Accionista #03	5,000
Accionista #04	5,000
Accionista #05	5,000
Accionista #06	5,000
Accionista #07	5,000
Accionista #08	5,000
Accionista #09	5,000
Accionista #10	5,000

**Fuente: Autor.**

### PLANTA.

Dentro de la planta tenemos equipos que van a ser dispuestos por el cuerpo médico asistencial y equipos que se van a usar dentro de la gestión administrativa para el seguimiento del mismo, incluidos en la siguiente tabla:

### CÁLCULO DE DEPRECIACIÓN EN LÍNEA RECTA.

No	EQUIPO	RUBRO CONTABLE	CANTIDAD REQUERIDA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	VIDA UTIL (años)	DEPRE AÑO 1	DEPRE AÑO 2	DEPRE AÑO 3	DEPRE AÑO 4	DEPRE AÑO 5
1	COMPUTADOR	Equipo de computación	3	\$500.00	\$1,500.00	5	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
2	SILLA	Muebles y enseres	30	\$50.00	\$1,500.00	5	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
3	ESCRITORIO	Muebles y enseres	10	\$100.00	\$1,000.00	5	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00	\$200.00
4	CAMILLAS CON ESCALINATA	Equipo de servicios	3	\$90.00	\$270.00	5	\$54.00	\$54.00	\$54.00	\$54.00	\$54.00
5	ESTETOSCOPIO	Equipo de servicios	20	\$60.00	\$1,200.00	5	\$240.00	\$240.00	\$240.00	\$240.00	\$240.00
6	TELEFONOS	Equipo de comunicación	10	\$30.00	\$300.00	5	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00	\$60.00
7	SOFTWARE	Equipo de computación	1	\$2,000.00	\$2,000.00	5	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00
8	ROUTER INALAMBRICO	Equipo de computación	1	\$50.00	\$50.00	5	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00
9	LAMPARA	Muebles y enseres	10	\$45.00	\$450.00	5	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00	\$90.00
10	BALANZA	Equipo de servicios	6	\$100.00	\$600.00	5	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00
11	IMPRESORAS	Equipo de computación	3	\$160.00	\$480.00	5	\$96.00	\$96.00	\$96.00	\$96.00	\$96.00
12	TALLIMETRO	Equipo de servicios	5	\$5.00	\$25.00	5	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00
13	ARMARIOS	Muebles y enseres	10	\$500.00	\$5,000.00	5	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$3,690.00</b>	<b>\$14,375.00</b>	5	<b>\$2,875.00</b>	<b>\$2,875.00</b>	<b>\$2,875.00</b>	<b>\$2,875.00</b>	<b>\$2,875.00</b>

**Fuente: Autor.**

## PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN.

Se realizó la proyección de la producción del centro de especialidades médicas bajo los siguientes datos:

- Un médico general trabaja 4 horas al día y realiza 4 consultas por hora.
- Un médico especialista trabaja 4 horas por semana y realiza 3 consultas por hora

## PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN (INGRESOS PROFESIONALES) DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS.

No.	PROFESIONALES	CANTIDAD DE PROFESIONALES	HORAS DÍA	MINUTOS DÍA	MINUTOS X PACIENTE	TOTAL PACIENTES DÍA	TOTAL PACIENTES MES X PROFESIONAL	TOTAL PACIENTES MES	VR CONSULTA	TOTAL MES	TOTAL AÑO 1
1	Medico General	2	4	240	15	5	50	100	25	2500	30000
2	Médico Especialista	8	4	240	20	15	38	300	30	9000	108000
	<b>TOTAL</b>					<b>20</b>	<b>88</b>	<b>400</b>	<b>55</b>	<b>11500</b>	<b>138000</b>
No.	PROFESIONALES	CANTIDAD DE PROFESIONALES	HORAS DÍA	MINUTOS DÍA	MINUTOS X PACIENTE	TOTAL PACIENTES DÍA	TOTAL PACIENTES MES X PROFESIONAL	TOTAL PACIENTES MES	VR CONSULTA	TOTAL MES	TOTAL AÑO 2
1	Medico General	2	4	240	15	8	80	160	25	4000	48000
2	Médico Especialista	14	4	240	20	24	34	480	30	14400	172800
	<b>TOTAL</b>					<b>32</b>	<b>114</b>	<b>640</b>	<b>55</b>	<b>18400</b>	<b>220800</b>
No.	PROFESIONALES	CANTIDAD DE PROFESIONALES	HORAS DÍA	MINUTOS DÍA	MINUTOS X PACIENTE	TOTAL PACIENTES DÍA	TOTAL PACIENTES MES X PROFESIONAL	TOTAL PACIENTES MES	VR CONSULTA	TOTAL MES	TOTAL AÑO 3
1	Medico General	2	4	240	15	13	128	256	25	6400	76800
2	Médico Especialista	16	4	240	20	38	48	768	30	23040	276480
	<b>TOTAL</b>					<b>51</b>	<b>176</b>	<b>1024</b>	<b>55</b>	<b>29440</b>	<b>353280</b>
No.	PROFESIONALES	CANTIDAD DE PROFESIONALES	HORAS DÍA	MINUTOS DÍA	MINUTOS X PACIENTE	TOTAL PACIENTES DÍA	TOTAL PACIENTES MES X PROFESIONAL	TOTAL PACIENTES MES	VR CONSULTA	TOTAL MES	TOTAL AÑO 4
1	Medico General	3	4	240	15	20	137	410	25	10240	122880
2	Médico Especialista	20	4	240	20	61	61	1229	30	36864	442368
	<b>TOTAL</b>					<b>82</b>	<b>198</b>	<b>1638</b>	<b>55</b>	<b>47104</b>	<b>565248</b>
No.	PROFESIONALES	CANTIDAD DE PROFESIONALES	HORAS DÍA	MINUTOS DÍA	MINUTOS X PACIENTE	TOTAL PACIENTES DÍA	TOTAL PACIENTES MES X PROFESIONAL	TOTAL PACIENTES MES	VR CONSULTA	TOTAL MES	TOTAL AÑO 5
1	Medico General	3	4	240	15	33	218	655	25	16384	196608
2	Médico Especialista	20	4	240	20	98	98	1966	30	58982.4	707788.8
	<b>TOTAL</b>					<b>131</b>	<b>317</b>	<b>2621</b>	<b>55</b>	<b>75366.4</b>	<b>904396.8</b>

Fuente: Autor.

## PLAN DE COMPRAS.

Según al enfoque en salud, se presentan como materiales de trabajo los insumos médicos utilizados por todo el cuerpo médico para atender al paciente por medio ambulatorio. Para la realización de la atención médica es necesario adquirir alcohol, gasa, algodón, jeringuilla con aguja, guantes de examinación, baja lenguas, povidine, cotonetes,

jabón líquido para manos, entre otros, los cuales se espera que aumenten a medida en cantidad proporcional al personal médico; financieramente se espera tener un stock del 10% y un consumo del 90% de las compras, las que se reflejarán en los costos.

### PLAN DE COMPRAS: INSUMOS MÉDICOS

No	DESCRIPCION	IDENTIFICACION	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL AÑO 1
1	Alcohol	Insumo	Litros	\$4.50	5	\$22.50	\$270.00
2	Gasa	Insumo	Caja	\$8.00	15	\$120.00	\$1,440.00
3	Algodón	Insumo	Caja	\$6.50	10	\$65.00	\$780.00
4	Jeringuilla	Insumo	Caja	\$6.30	3	\$18.90	\$226.80
5	Guantes	Insumo	Caja	\$5.80	25	\$145.00	\$1,740.00
6	Povidine	Insumo	Litro	\$4.00	5	\$20.00	\$240.00
7	Bajalengua	Insumo	Caja	\$3.20	20	\$64.00	\$768.00
8	Cotonetes	Insumo	Caja	\$2.80	5	\$14.00	\$168.00
9	Jabón líquido	Insumo	Litro	\$5.90	5	\$29.50	\$354.00
<b>TOTAL</b>						<b>\$498.90</b>	<b>\$5,986.80</b>

No	DESCRIPCION	IDENTIFICACION	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL AÑO 2
1	Alcohol	Insumo	Litros	\$4.64	5	\$23.18	\$278.10
2	Gasa	Insumo	Caja	\$8.24	15	\$123.60	\$1,483.20
3	Algodón	Insumo	Caja	\$6.70	10	\$66.95	\$803.40
4	Jeringuilla	Insumo	Caja	\$6.49	3	\$19.47	\$233.60
5	Guantes	Insumo	Caja	\$5.97	25	\$149.35	\$1,792.20
6	Povidine	Insumo	Litro	\$4.12	5	\$20.60	\$247.20
7	Bajalengua	Insumo	Caja	\$3.30	20	\$65.92	\$791.04
8	Cotonetes	Insumo	Caja	\$2.88	5	\$14.42	\$173.04
9	Jabón líquido	Insumo	Litro	\$6.08	5	\$30.39	\$364.62
<b>TOTAL</b>						<b>\$513.87</b>	<b>\$6,166.40</b>

No	DESCRIPCION	IDENTIFICACION	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL AÑO 3
1	Alcohol	Insumo	Litros	\$4.77	5	\$23.87	\$286.44
2	Gasa	Insumo	Caja	\$8.49	15	\$127.31	\$1,527.70
3	Algodón	Insumo	Caja	\$6.90	10	\$68.96	\$827.50
4	Jeringuilla	Insumo	Caja	\$6.68	3	\$20.05	\$240.61
5	Guantes	Insumo	Caja	\$6.15	25	\$153.83	\$1,845.97
6	Povidine	Insumo	Litro	\$4.24	5	\$21.22	\$254.62
7	Bajalengua	Insumo	Caja	\$3.39	20	\$67.90	\$814.77
8	Cotonetes	Insumo	Caja	\$2.97	5	\$14.85	\$178.23
9	Jabón líquido	Insumo	Litro	\$6.26	5	\$31.30	\$375.56
<b>TOTAL</b>						<b>\$529.28</b>	<b>\$6,351.40</b>

No	DESCRIPCION	IDENTIFICACION	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL AÑO 4
1	Alcohol	Insumo	Litros	\$4.92	5	\$24.59	\$295.04
2	Gasa	Insumo	Caja	\$8.74	15	\$131.13	\$1,573.53
3	Algodón	Insumo	Caja	\$7.10	10	\$71.03	\$852.33
4	Jeringuilla	Insumo	Caja	\$6.88	3	\$20.65	\$247.83
5	Guantes	Insumo	Caja	\$6.34	25	\$158.45	\$1,901.34
6	Povidine	Insumo	Litro	\$4.37	5	\$21.85	\$262.25
7	Bajalengua	Insumo	Caja	\$3.50	20	\$69.93	\$839.21
8	Cotonetes	Insumo	Caja	\$3.06	5	\$15.30	\$183.58
9	Jabón líquido	Insumo	Litro	\$6.45	5	\$32.24	\$386.83
<b>TOTAL</b>						<b>\$545.16</b>	<b>\$6,541.94</b>

No	DESCRIPCION	IDENTIFICACION	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL AÑO 5
1	Alcohol	Insumo	Litros	\$5.06	5	\$25.32	\$303.89
2	Gasa	Insumo	Caja	\$9.00	15	\$135.06	\$1,620.73
3	Algodón	Insumo	Caja	\$7.32	10	\$73.16	\$877.90
4	Jeringuilla	Insumo	Caja	\$7.09	3	\$21.27	\$255.27
5	Guantes	Insumo	Caja	\$6.53	25	\$163.20	\$1,958.39
6	Povidine	Insumo	Litro	\$4.50	5	\$22.51	\$270.12
7	Bajalengua	Insumo	Caja	\$3.60	20	\$72.03	\$864.39
8	Cotonetes	Insumo	Caja	\$3.15	5	\$15.76	\$189.09
9	Jabón líquido	Insumo	Litro	\$6.64	5	\$33.20	\$398.43
<b>TOTAL</b>						<b>\$561.52</b>	<b>\$6,738.20</b>

Fuente: Autor.

## PLAN DE INVERSIONES.

Se realizó una distribución de dividendos según el aporte de cada socio sobre la inversión inicial de US \$ 50.000, de manera proporcional, correspondiente al 10% de manera anual para cada accionista.

### DISTRIBUCION DE DIVIDENDOS DE CENTRO DE ESPECIALIDADES MEDICAS EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS

	% Accionario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Accionista 1	10%		\$278.26	\$1,433.69	\$3,366.06	\$6,577.95
Accionista 2	10%		\$278.26	\$1,433.69	\$3,366.06	\$6,577.95
Accionista 3	10%		\$278.26	\$1,433.69	\$3,366.06	\$6,577.95
Accionista 4	10%		\$278.26	\$1,433.69	\$3,366.06	\$6,577.95
Accionista 5	10%		\$278.26	\$1,433.69	\$3,366.06	\$6,577.95
Accionista 6	10%		\$278.26	\$1,433.69	\$3,366.06	\$6,577.95
Accionista 7	10%		\$278.26	\$1,433.69	\$3,366.06	\$6,577.95
Accionista 8	10%		\$278.26	\$1,433.69	\$3,366.06	\$6,577.95
Accionista 9	10%		\$278.26	\$1,433.69	\$3,366.06	\$6,577.95
Accionista 10	10%		\$278.26	\$1,433.69	\$3,366.06	\$6,577.95
<b>TOTAL</b>		\$0.00	\$2,782.58	\$14,336.93	\$33,660.65	\$65,779.48

Fuente: Autor.

## ESTRUCTURA DE COSTOS.

De acuerdo a los datos obtenidos de nuestros registros contables, la mano de obra es el resultado de la nomina asistencial, es decir médicos generales y médicos especialistas, cuya producción calculada se consideró como ingreso profesional (de acuerdo a datos de cuadro de producción proyectada). Se consideró los ingresos adicionales obtenidos de servicios de laboratorio, rayos X, farmacia y otros servicios, registrándose bajo el nombre de otros ingresos. Al ser una empresa que considera el 80% de la consulta médica como valor propio del especialista, se ha estimado el 80% de la producción profesional como costo profesional. Los costos que genera el brindar servicios adicionales están considerados dentro del rubro de otros costos y el valor pagado por insumos tomado del cuadro de compras se registrará como insumos.

**CENTRO DE ESPECIALIDADES MEDICAS  
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO  
EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS**

		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>	Profesionales	138000.00	220,800.00	353,880.00	565,248.00	904,396.00
	Otros	53906.80	56,744.00	59,581.20	62,560.26	65,688.27
		191906.80	277,544.00	413,461.20	627,808.26	970,084.27
<b>Costos</b>	Profesionales	110,400.00	176,640.00	283,104.00	452,198.40	723,516.80
	Otros	37,734.00	39,720.80	41,706.84	43,792.18	45,981.79
	Insumos	5,986.80	6,166.40	6,351.40	6,541.94	6,738.20
		154,120.80	222,527.20	331,162.24	502,532.52	776,236.79
<b>Utilidad operativa</b>		37,786.00	55,016.80	82,298.96	125,275.74	193,847.48
<b>Gastos</b>						
<b>Administrativos</b>		41,261.18	45,845.76	50,430.34	55,473.37	61,020.71
<b>Depreciaciones</b>		2,875.00	2,875.00	2,875.00	2,875.00	2,875.00
<b>No deducibles</b>		798.00	840.00	882.00	926.10	972.41
<b>Gastos</b>		44,934.18	49,560.76	54,187.34	59,274.47	64,868.11
<b>Utilidad proyectada/año</b>		(7,148.18)	5,456.04	28,111.62	66,001.27	128,979.37
<b>Participacion trabajadores</b>			818.41	4,216.74	9,900.19	19,346.91
<b>Impuesto a la Renta</b>			1,159.41	5,973.72	14,025.27	27,408.12
<b>Reserva</b>			695.65	3,584.23	8,415.16	16,444.87
<b>Utilidad para accionistas</b>		(7,148.18)	2,782.58	14,336.93	33,660.65	65,779.48

Incremento anual en sueldos y gastos administrativos 10%  
Incremento anual en otros gastos 5%  
Ingresos de acuerdo al cuadro de produccion sin incremento en costos de atencion  
Como reserva para inversiones se considerara el 20% anual.

**Fuente: Autor.**

Dentro de los gastos administrativos se ha considerado agua, luz y teléfono, al igual que salarios y beneficios sociales de empleados de nómina del centro de especialidades médicas. Se adicionó las depreciaciones de bienes consideradas en el cuadro de depreciaciones y el gasto de uso de servicios esporádicos como internet, transporte eventual de personal, entre otros, se consideró dentro del rubro de gastos no deducibles.

Se consideró la participación de los trabajadores en el reparto de utilidades anuales de la empresa, valor distribuido entre trabajadores (10% para trabajadores y 5% para cargas familiares); impuesto a la renta

y un valor de 20% anual de la utilidad considerado como fondo de utilidad de reserva para reinversión.

Al tratarse de una empresa de servicios médicos no se contempla inventarios de producto en proceso inicial y final, el resultado de la estructura de costos se expresa en el estado de resultados o pérdidas y ganancias con un valor de (US\$ 7.148,18) para el primer año, US\$ 2.782,58 para el segundo año, US\$ 14.336,93 para el tercer año, US\$ 33.660,65 para el cuarto año y US\$ 65.779,48 para el quinto año.

### **IMPACTOS DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS.**

#### **IMPACTO ECONÓMICO.**

Al ser nuestro centro de especialidades médicas un proyecto que busca aumentar la oferta en la atención especializada en salud para satisfacer una demanda existente, el proyecto tiene un impacto Positivo en Consumo. Nuestro proyecto no precisa sacrificar recursos nacionales, teniendo un impacto Positivo en Recursos.

La disposición al pago por una atención de tipo privada, basándonos en la condición socioeconómica de la población de la provincia de Santa Elena es baja, y no llega a cubrir los costos equivalentes a centros médicos de la ciudad de Guayaquil. Por ello para ofertar los bienes de salud necesarios para satisfacerla se requiere entrar a un mercado competitivo con bajos precios que permita aumentar la demanda de los mismos.

#### **IMPACTO SOCIAL.**

El centro de especialidades médicas está dirigido a la población general de la provincia de Santa Elena, independientemente de sus

recursos económicos, no existe diferenciación de precios por estrato, mas se han proyectado políticas de descuentos.

Con la creación del centro de especialidades médicas aumenta la cobertura especializada de las patologías de la población que nos demanda y mejora notoriamente el acceso de ésta a un nivel de complejidad acorde con el tipo de patología que dadas sus actuales condiciones de vida presenta, lo cual disminuirá su morbi-mortalidad. Esto conlleva un aumento en el Bienestar Social y una búsqueda de satisfacción de la demanda.

Adicionalmente, el centro médico genera plazas de trabajo para profesionales de la salud en diversas especialidades médicas y administración.

La provincia de Santa Elena en conjunto obtendría un mayor status en cuanto al área médica se refiere, implementando el primer centro de convergencia de especialidades médicas, incrementando sus ingresos, ya que se evitaría la fuga de dinero hacia otras provincias.

Siendo la salud un Bien Meritorio Intangible, al ofrecerla se satisface una Necesidad Básica, se dignifica al individuo al permitirle acceder a la tecnología adecuada para la solución de su patología y se mantienen las costumbres positivas al retornar al individuo saludable a su estilo de vida.

## **CONCLUSIONES.**

Se espera una gran satisfacción del cliente externo por la calidad y eficacia con que se prestarán los servicios de salud, logrando una adecuada imagen del centro médico, básicamente por la excelencia del personal altamente calificado y asistencia médica en forma oportuna.

Comparado con otras instituciones de salud, se espera brindar atención oportuna, de acuerdo a tiempos establecidos. Se espera además gran prestigio por ser una institución que generará trayectoria, la cual tendrá un impacto social positivo, siendo reconocida como institución que brinde óptimos servicios según requerimientos de los pacientes, generando recomendaciones por clientes satisfechos.

Los posibles problemas encontrados y analizados para la puesta en marcha de nuestra organización son de carácter organizativo y administrativo más que de carácter asistencial.

A partir de nuestro estudio se han determinado las siguientes conclusiones:

- La atención médica en sí ha sido un servicio disperso en la Provincia de Santa Elena, lo cual dificulta el acceso de los pacientes a las consultas ya sea, por espacios a recorrer o tiempo disponible.
- La disponibilidad de médicos especialistas en la provincia de Santa Elena ha sido intermitente y pocos han podido consolidar una clientela de asistencia regular, otros en cambio tienen dificultades de oportunidad, por su presencia a tiempo parcial en la provincia.
- Debido a una pérdida de credibilidad y prestigio en el área de atención especializada en salud, la población se ve inducida

eventualmente a buscar atención en ciudades relativamente distantes, afectando el mercado de salud local.

- La Provincia de Santa Elena se ve en la necesidad de que le sea facilitado el acceso a una consulta especializada, unir a profesionales especialistas, atender con oportunidad, y nutrir la credibilidad, sin incrementar los costos por atención.
- Al crear una unidad médica de atención ambulatoria, se obtendrá como resultado un descongestionamiento de pacientes a nivel hospitalario, dando como resultado un beneficio social para sus habitantes.
- Para el diseño administrativo del proyecto es necesario crear una Sociedad Anónima integrada por profesionales médicos especialistas con capital propio. Se distribuirán los ingresos en valores propio (80%) y comunitario (20%), dando al accionista la oportunidad de participar en la producción de un Capital de Disposición Inmediata y Capital de Ahorro.
- Se considerará como ubicación estratégica para el centro de especialidades médicas al cantón La Libertad. El centro médico tendrá una extensión no mayor a 200 metros cuadrados, distribuidos en áreas multifuncionales que cubran las necesidades de atención médica ambulatoria y emergente.
- Es factible la implementación del diseño técnico administrativo y del diseño técnico médico de nuestro estudio para el óptimo funcionamiento del centro de especialidades médicas en la provincia naciente.
- Se deberá contar con personal capacitado para cada uno de los puestos detallados en el manual de descripción de puestos,

respetando las normas del Código de Trabajo y leyes vigentes al momento de implementar el centro médico.

- De acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación del flujo de caja proyectado para el centro médico por los métodos de la TIR y del VAN, es factible, desde el punto de vista económico la implementación del centro médico de especialidades en el mercado de la Provincia de Santa Elena.
- El valor inicial aportado por cada socio será de US\$5,000.00, pudiendo ser aportado en dinero o en especies que constituyan un aporte para el centro médico y que se encuentren acorde con los intereses comerciales del mismo.
- El retorno de la inversión inicial se proyecta para un periodo no superior a 24 meses desde la apertura del centro médico, según estado de pérdidas y ganancias proyectado. Considerándose una inversión de bajo riesgo.

## **RECOMENDACIONES.**

- Implementar un Centro de Especialidades Médicas, tanto en su concepto de lugar, como de asociación profesional, que permita concentrar el flujo de pacientes; ofertar servicios diagnósticos de calidad y afines; a costos adecuados; con seriedad, ética y capacidad; reportando beneficios justos, tanto para la comunidad médica como para la población peninsular.
- Considerar la oferta inicial de las especialidades de mayor demanda en la Provincia de Santa Elena, como otorrinolaringología, gastroenterología, cardiología, pediatría, neumología, oftalmología, ginecología, traumatología, endocrinología y neurología, otorgando un mayor número de jornadas de servicio de las mismas.
- Brindar un servicio integrado de atención médica ambulatoria, considerando no solo la consulta médica, sino todos aquellos servicios complementarios que prestará el centro médico.
- Realizar campañas publicitarias de tipo impresa y radial con el objetivo de hacer atractivo al centro de especialidades médicas tanto para los pacientes del área urbana y rural, como para el médico local o de otras provincias, de manera que la afluencia de ambos se vea incrementada en el mismo.
- Implementar servicios adicionales en el centro de especialidades médicas, crear productos innovadores (guía telefónica de consultas, consulta de antecedentes por el médico general previa a consulta especializada, servicios de consultas médicas a

domicilio), crear convenios interinstitucionales con el único objetivo de mejorar la calidad de atención a nuestros pacientes.

- Integrar a la comunidad médica local a la red de servicios médicos del centro de especialidades, lograr una participación conjunta con el Colegio de Médicos de la Provincia para unificar el formato de interconsultas médicas y respuestas de las mismas.
- Optimizar el espacio del centro médico para lograr un mayor número de puestos de atención dentro del mismo e incrementar su versatilidad en servicios.
- Capacitar de manera constante al personal del centro médico en temas de calidad de atención al cliente y temas afines a la atención primaria en salud.
- Fomentar el espíritu de colaboración entre las diversas entidades de salud en la Provincia de Santa Elena en cuanto a brindar facilidades para la obtención de servicios complementarios sean éstos de tipo diagnóstico o terapéutico a los pacientes del centro médico de especialidades.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Abarca Fernández, R. (Mayo de 2006). Recuperado el 30 de Marzo de 2009, de <http://74.125.113.132/search?q=cache:ASzXDKKlzoJ:www.ucsm.edu.pe/rabarcaf/auto%2520evaluacion%2520diapositivas/CaliFilosFAP.ppt>

Aguilar, E. (2007). *Diez Principales Causas de Morbilidad Ecuador*. Recuperado el 20 de Agosto de 2012, de Ministerio de Salud Pública del Ecuador: <http://www.scribd.com/doc/20876528/Diez-Principales-Causas-de-Morbilidad-Ecuador-a-F1o-2007>

Alcaldía Distrital de Bogotá. (26 de Junio de 2011). Recuperado el 22 de Agosto de 2012, de Junta Directiva en Modelo de Estatutos de Asociación: [www.alcaldiabogota.gov.com](http://www.alcaldiabogota.gov.com)

Arroba, M. (2009). *Breve reseña histórica de la administración*. Recuperado el 15 de Abril de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos11/admyorg/admyorg.shtml>

Ballivian, R. (Enero de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 28 de Marzo de 2010, de Análisis, descripción y diseño de cargos: <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>

Concepcion. (Noviembre de 2005). *rie.cl*. Recuperado el 19 de Marzo de 2010, de rppnet: <http://rie.cl/?a=30567>

Definicion ABC. (2009). *Definicion ABC*. Recuperado el 24 de Agosto de 2012, de Diccionario Hecho Fácil: <http://www.definicionabc.com/salud/centro-de-salud.php>

Definición.de. (2008). *Definicion de Médico*. Recuperado el 24 de Agosto de 2012, de Definicion.de: <http://definicion.de/medico/>

Dios, S. J. (2010). *Consulta Externa*. Recuperado el 24 de Agosto de 2012, de Hospital San Juan de Dios: [http://www.hospiflorida.gov.co/cons\\_ext.html](http://www.hospiflorida.gov.co/cons_ext.html)

Elena, P. d. (Diciembre de 2008). *Wikipedia, la enciclopedia libre*. Recuperado el 30 de Marzo de 2009, de [http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Santa\\_Elena\\_\(provincia\)&oldid=25117594](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Santa_Elena_(provincia)&oldid=25117594).

Escobar, V. M., Ortiz, M. P. (2001). *VI Censo de Población y V de Vivienda*. Guayaquil: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

España, G. d. (2010). Recuperado el 24 de Abril de 2010, de Ministerio de Sanidad y Política Social:

<http://www.msc.es/ciudadanos/prestaciones/centrosServiciosSNS/hospitales/introduccionCentro.htm>

Geslacht, M. (2007). Organización: Conceptos. *Administracion para la salud UACM* , 824.

Geslacht, M. (2007). Planeación: Conceptos. *Administracion para la salud UACM* , 725.

Ghemawat, P. (2001). *Strategy and the business landscape: Core concepts*. New Jersey: Prentice Hall.

Gómez, M. A. (2005). *Universidad Politécnica de Madrid: Escuela técnica superior de Ingenieros Aeronáuticos*. Recuperado el 26 de Marzo de 2010, de Unidad de Producción Aeroespacial: [http://fabetsia.dmpa.upm.es/solo\\_alumnos/sp2/Tablon\\_sp2/TransparenciasCALIDAD06.pdf](http://fabetsia.dmpa.upm.es/solo_alumnos/sp2/Tablon_sp2/TransparenciasCALIDAD06.pdf)

Gonzalez de Durana, A. (2009). Recuperado el 10 de Febrero de 2010, de La encuesta estadística. Tipos de encuesta. Organización y diseño de cuestionarios.: [http://www2.uah.es/ana\\_arriba/temas/tema%205.pdf](http://www2.uah.es/ana_arriba/temas/tema%205.pdf)

Guzmán, C. A. (2008). *EUDMED.NET*. Recuperado el 06 de Mayo de 2010, de Enciclopedia y biblioteca virtual de las ciencias sociales, económicas y jurídicas: <http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/2f.htm>

INFOPYME. (2009). *INFOPIME*. Recuperado el 28 de Agosto de 2012, de Caja de Herramientas. Otros Activos.: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/IRIS/conceptos.htm>

Instituto Nacional de Cáncer. (2010). *Diccionario de Cáncer - Médico Especialista*. Recuperado el 24 de Agosto de 2012, de Instituto Nacional de Cáncer: <http://www.cancer.gov/diccionario?cdrd=478785>

Jones, G. R.; George, J. M. (2003). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Kast, R. (2005). *Administración de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Lefcovich, M. (22 de Enero de 2005). *Empresas tradicionales versus empresas competitivas*. Recuperado el 28 de Abril de 2010, de De Gerencia: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=656>

Martinez, C. F. (1996). *Administración de Organizaciones*. Universidad de Colombia: Paidós.

Milena, D. (2009). *Diseño de Cargos*. Recuperado el 15 de Enero de 2010, de <http://www.slideshare.net/darkshipo/diseño-de-cargos>

Noboa, F. (2006). *Ventaja Competitiva*. Recuperado el 9 de Abril de 2010, de <http://www.fabrizionoboa.net/pdf/fn002.pdf>

Ojeda, J. (22 de Septiembre de 2008). *Comunidad, pensamiento imaginactivo*. Recuperado el 19 de Marzo de 2010, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/282387/La-matriz-FODA-como-fuente-de-estrategias-actualizado.html>

Olórtogui, D. (2004). *Gestiópolis*. Recuperado el 19 de Marzo de 2010, de Administración de recursos humanos en clínicas y hospitales: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/adrrhclin.htm>

Ornelas Alcantar, J. (Abril de 2003). Recuperado el 30 de Marzo de 2009, de Procedimiento del Servicio de Consulta Externa: [http://ssj.jalisco.gob.mx/procedimientos/DOM\\_P040\\_001.pdf](http://ssj.jalisco.gob.mx/procedimientos/DOM_P040_001.pdf)

Ortiz Espinoza, R. M. (Abril de 2003). Recuperado el 30 de Marzo de 2009, de Sei Elo Public Health: [http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1020-49892003000300005](http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1020-49892003000300005)

Paramo, J. (2011). *Creación de una fundación SOS para diabéticos en la ciudad de Bogotá*. Bogotá: UNIEMPRESARIAL.

Páramo, J. E. (2002). *Guía de Interpretación y Aplicaciones para Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), ISO 9001:2000*. Bogotá.

Pavón León, P. (Enero de 2005). Recuperado el 16 de Febrero de 2010, de Imbiomed: [http://www.imbiomed.com.mx/1/1/articulos.php?method=showDetail&id\\_revista=134&id\\_seccion=2183&id\\_ejemplar=3395&id\\_articulo=32932](http://www.imbiomed.com.mx/1/1/articulos.php?method=showDetail&id_revista=134&id_seccion=2183&id_ejemplar=3395&id_articulo=32932)

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* , 61-78.

Raymond de Salazar, L. (2009). *Metodología de la Investigación*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Robbins, S. (11 de Noviembre de 2012). *iGestión 2.0*. Recuperado el 22 de Agosto de 2012, de Funciones Administrativas de los Diferentes Niveles Organizacionales: <http://igestion20.com/funciones-administrativas-de-los-diferentes-niveles-organizacionales/>

Saloner, G., Shepard, A. (2001). *Strategic Management*. New York: John Wiley and Sons.

Sander, B. (1990). *Educación, administración y calidad de vida*. Buenos Aires: Editorial Santillana.

Serena Gomez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Editorial Panamericana.

SRI. (25 de Febrero de 2009). Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gov.ec/sri/general/home.do>

Steiner, G. (1997). *Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber*. México: Compañía Editorial Continental S.A.

Sunarp. (2007). *Sunarp*. Recuperado el 18 de Marzo de 2010, de <http://www.sunarp.gob.pe/Aten24h/pdf/Anexo02.pdf>

Tormo, E. (2009). Recuperado el 19 de Enero de 2010, de Tormo.com.co: [http://www.tormo.com.co/articulos/87/LA\\_PLANEACION ESTRATEGICA UNA ACCION IMPORTANTE PARA LAS EMPRESAS.html](http://www.tormo.com.co/articulos/87/LA_PLANEACION ESTRATEGICA UNA ACCION IMPORTANTE PARA LAS EMPRESAS.html)

Urbina, B. (1999). *Evaluacion de Proyectos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Villalba, M. (2000). *Diccionario Enciclopédico Océano Uno*. Thompson Gale.

Word Reference. (2007). *Word Reference*. Recuperado el 24 de Agosto de 2012, de [www.wordreference.com/definicion/medicina](http://www.wordreference.com/definicion/medicina)

Yepes, F. (1994). Bases conceptuales para una gestion empresarial de los sistemas de salud. *Revista de Salud Pública de México* , 190-199.

## ANEXOS.

### ANEXO 1. MATRICES DE CENTRO DE ESPECIALIDADES MÉDICAS.

CENTRO MEDICO QRAR MEDICOS ESPECIALISTAS. Matriz EFE (Evaluación de Factores externos).

<i>Oportunidades</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Total</i>
Demanda del servicio.	0.13	4	0.52
Imagen de la institución.	0.12	3	0.36
Costos justos.	0.11	4	0.44
Convenios interinstitucionales.	0.08	3	0.24
Tecnología.	0.05	2	0.1
<b><i>Amenazas</i></b>			0
Intensidad Competitiva.	0.11	4	0.44
Bajos precios de la competencia.	0.1	3	0.3
Perfil social (la empresa es considerada como de servicios de consulta externa unicamente).	0.06	3	0.18
Baja oferta de profesionales médicos en el medio.	0.08	3	0.24
Calidad de servicio en instituciones publicas.	0.1	3	0.3
Gratuidad de servicio de salud en instituciones públicas.	0.06	2	0.12
	1	<b>Total</b>	<b>3.24</b>

El valor resultado de la matriz EFE es de 3.24, lo cual nos indica que la empresa tiene una buena respuesta a influencias externas.

**Fuente: Autor.**

Centro de Especialidades Médicas. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).

<i>Fortalezas</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Calificación</i>	<i>Total</i>
Apoyo al personal por parte de gerencia.	0.08	3	0.24
Calidad del servicio.	0.1	4	0.4
Posicionamiento rápido en mercado.	0.1	4	0.4
Ubicación geográfica.	0.05	2	0.1
Empatía del personal.	0.1	3	0.3
Capacitación continua.	0.1	2	0.2
Comunicación.	0.04	2	0.08
Información integral.	0.06	1	0.06
Promoción del personal.	0.06	3	0.18
Pioneros en atención especializada	0.03	3	0.09
<b>Debilidades</b>			0
Espacio limitado.	0.08	3	0.24
Falta de equipos médicos.	0.02	3	0.06
Poco personal.	0.04	3	0.12
Horarios de atención limitados.	0.04	4	0.16
Carencia de algunas subespecialidades.	0.07	4	0.28
Poca difusión de atención integral	0.01	2	0.02
Falta de servicios complementarios.	0.02	2	0.04
	1	<b>Total</b>	<b>2.97</b>

El valor resultado de la matriz EFI es de 2,97, lo cual nos indica que la empresa tiene más fortalezas que debilidades.

**Fuente: Autor.**

**Centro de Especialidades Médicas. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)**

	Estrategia # 1 Realizar una objetiva difusión del servicio y de los profesionales médicos		Estrategia # 2 Optimizar las capacidades profesionales para atención eficiente de usuarios.		Estrategia # 3 Optimización del uso del espacio del centro médico.		Estrategia # 4 Atención personalizada al usuario, acorde con la identidad de género		Estrategia # 5 Confección de bases de datos de profesionales		
	Ponderación	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
<b>Oportunidades</b>											
Demanda del servicio.	0.13	2	0.26	2	0.26	4	0.52	4	0.52	3	0.39
Imagen de la institución.	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48
Costos justos.	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22
Convenios interinstitucionales.	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32
Tecnología.	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2
<b>Amenazas</b>											
Intensidad Competitiva.	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44
Bajos precios de la competencia.	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1
Perfil social (la empresa es considerada sólo como consulta externa).	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Baja oferta de profesionales médicos en el medio.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Calidad de servicio en instituciones públicas.	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Gratuidad de servicio de salud en instituciones públicas.	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
<b>Fortalezas</b>											
Apoyo al personal por parte de gerencia.	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Calidad del servicio.	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Posicionamiento rápido en mercado.	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Ubicación geográfica.	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15
Empatía del personal.	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	2	0.2
Capacitación continua.	0.1	2	0.2	4	0.4	1	0.1	3	0.3	1	0.1
Comunicación integral.	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16
Información del personal.	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24
Pionera en atención especializada.	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24
<b>Debilidades</b>											
Espacio limitado.	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08
Falta de equipos médicos.	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02
Poca personal.	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12
Horarios de atención limitados.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16
Carencia de ciertas subespecialidades.	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28
Poca difusión de atención integral	0.01	4	0.04	2	0.02	1	0.01	4	0.04	3	0.03
Falta de servicios complementarios.	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02
			<b>5.43</b>		<b>6.31</b>		<b>4.56</b>		<b>6.1</b>		<b>6.07</b>

Fuente: Autor.

**Centro de Especialidades Médicas. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)**

	Ponderación	Estrategia # 6 Analizar la infraestructura para superar a la competencia.		Estrategia # 7 Analizar convenios internstitucionales.		Estrategia # 8 Incrementar horarios y seleccionar personal idóneo para cubrir dicha demanda.		Estrategia # 9 Analizar operaciones crediticias para la competencia.		Estrategia # 10 Establecer metas previas.	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
<b>Oportunidades</b>											
Demanda del servicio.	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Imagen de la institución.	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Costos justos.	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22
Convenios internstitucionales.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Tecnología.	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
<b>Amenazas</b>											
Intensidad Competitiva.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Bajos precios de la competencia.	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Perfil social (la empresa es considerada sólo como consulta externa).	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24
Baja oferta de profesionales médicos en el medio.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24
Calidad de servicio en instituciones públicas.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Gratuidad de servicio de salud en instituciones públicas.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06
<b>Fortalezas</b>											
Apoyo al personal por parte de gerencia.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16
Calidad del servicio.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Posicionamiento rápido en mercado.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Ubicación geográfica.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2
Empatía del personal.	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2
Capacitación continua.	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1	1	0.1
Comunicación.	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16
Información integral.	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24
Promoción del personal.	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24
Priorera en atención especializada.	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	3	0.09	2	0.06
<b>Debilidades</b>											
Espacio limitado.	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16
Falta de equipos médicos.	0.02	2	0.04	3	0.06	1	0.02	1	0.02	2	0.04
Poco personal.	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	3	0.12
Horarios de atención limitados.	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16
Carencia de ciertas subespecialidades.	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28
Poca difusión de atención integral	0.01	1	0.01	2	0.02	4	0.04	2	0.02	4	0.04
Falta de servicios complementarios.	0.02	2	0.04	4	0.08	2	0.04	2	0.04	1	0.02
			<b>4.57</b>		<b>6.52</b>		<b>5.55</b>		<b>5.12</b>		<b>5.78</b>

Fuente: Autor.