



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

TEMA
PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DE LOS
USUARIOS DE LA UNIDAD MÉDICA DE DIAGNÓSTICO
SONO-RAY

Tutor
MAP. ING. CARLOS LUIS VILLEGAS SÁNCHEZ

Autor
ANDREA CECILIA MACÍAS BUÑAY

Guayaquil, 2017



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TITULO Y SUBTITULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA UNIDAD MÉDICA DE DIAGNÓSTICO SONO-RAY	
AUTOR/ES: ANDREA CECILIA MACÍAS BUÑAY	REVISORES:
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N. DE PAGS: 99
ÁREAS TEMÁTICAS:	
PALABRAS CLAVE: Plan, Estrategias, Atención, Servicio, Acciones, Mejoras.	
RESUMEN: La Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray situada en el Guasmo norte al sur de Guayaquil, se creó a partir de la visión del Dr. Gilberto Barrera debido a las grandes necesidades de atención médica en el sector. Ofrece atención ambulatoria de primer nivel en las especialidades de: Medicina General, Pediatría, Odontología, Ginecología, Obstetricia, Cardiología además brinda servicios de toma de imágenes, laboratorio y farmacia. A pesar de la gran afluencia de usuarios que reciben, las actividades internas	

<p>no se desarrollan de tal manera que impulse el progreso de la organización y mejoren ciertos aspectos que influyen en la atención y el servicio en sí. Por medio del presente proyecto de investigación se realizó un diagnóstico de la situación de la institución médica para priorizar las estrategias idóneas que direccionen al conjunto de acciones que faciliten conseguir los objetivos plasmados en el plan de estratégico de mejoras.</p>		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: ANDREA CECILIA MACÍAS BUÑAY	Teléfono: 0959029671	E-mail: cb147@live.com
<p>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</p> <p>MGS. Darwin Ordóñez Iturralde, DECANO. Teléfono: 2596500 EXT. 201, DECANATO. E-mail: dordonezy@ulvr.edu.ec</p> <p>MAE. Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA. Teléfono: 2596500 EXT. 203, DIRECCIÓN DE CARRERA. E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec</p>		

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante/egresada ANDREA CECILIA MACÍAS BUÑAY, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mi derecho patrimonial y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito del “Plan Estratégico para mejorar la atención de los usuarios de la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray”.

Autora:

Andrea Cecilia Macías Buñay
C.I. 092730164-8

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA UNIDAD MÉDICA DE DIAGNÓSTICO SONO-RAY, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

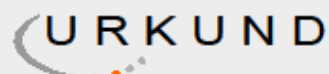
Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA UNIDAD MÉDICA DE DIAGNÓSTICO SONO-RAY”, presentado por la estudiante ANDREA CECILIA MACÍAS BUÑAY como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

MAP. Ing. Carlos Villegas Sánchez

C.I. 0911450914

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Plan estratégico para mejorar la atención del usuario.docx (D27685592)
Submitted: 2017-04-28 15:23:00
Submitted By: bgarcesa@ulvr.edu.ec
Significance: 6 %

Sources included in the report:

TESIS CORECC.docx (D13627622)
SANTIAGO ORTIZ.docx (D18096121)
PLAN OMAR GARCÍA CEDEÑO.docx (D26130729)
BARCIA PARRALES MAYRA 1.docx (D16135251)
trabajo autonomo 1.docx (D16107124)
María Guacollante CI 1717648214.docx (D21201727)
<http://www.salud.gob.ec/arcsa-asume-gestion-de-permisos-de-funcionamiento/>
<http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>
http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.PDF
<http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>
<http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/los-diferentes-conceptos-de-calidad-en-salud/>
<http://planificaciongeneraluba.blogspot.com/2015/02/planificacion-educativa-ensayo.html>
http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos_nuevos_2012_revisado1_final1.pdf
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:48U6EKGYTAJ:www.semiologiaclinica.com/index.php/biblioteca-virtual/historia-clinica+%&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/428>
http://www.who.int/topics/health_systems/es/
<http://definicion.de/satisfaccion-del-cliente/>
<http://definicion.de/programa-en-informatica/>
<http://www.uap.edu.pe/intranet/fac/material/11/20131EC110111416110108051/20131EC11011141611010805143292.pdf>
<https://www.gestiopolis.com/servuccion-procesos-elaboracion-servicio/>

Instances where selected sources appear:

39

AGRADECIMIENTO

La vida es un hermoso regalo que nuestro creador nos otorga, llena de nuevas experiencias, altos, bajos y sobre todo es un largo camino de aprendizaje. Es por este motivo que agradezco principalmente a Dios ya que sin su guía espiritual y todas las bendiciones que derrama en mí día a día este libro no hubiera sido posible.

Agradezco a mi familia por ser un pilar fundamental en mi crecimiento y formación educativa, ya que no hay mejor ejemplo que sin importar que seamos pocos los que la integremos siempre estamos unidos y predispuestos a ayudarnos para seguir adelante, logrando así cumplir todas nuestras metas y objetivos. Por último y no por esto menos importante agradezco a mis maestros y compañeros ya que cada uno de ellos aportó con su granito de arena en mi desenvolvimiento estudiantil para poder llevar a cabo con éxito y gran satisfacción este proyecto.

Andrea Cecilia Macías Buñay

DEDICATORÍA

Este proyecto de grado está dedicado a las personas que han influenciado en mí; expreso todo mi cariño y gratitud.

Quiero dedicar especialmente al ser que me llevó en su vientre, quien me cuida y bendice desde el cielo, mi principal fuente de inspiración, mi madre.

Desafortunadamente no presencié, mis experiencias, mis caídas, mis triunfos a lo largo de mi vida, pero siempre estuvo acompañándome en mis pensamientos y en mi corazón.

Quiero dedicar también a mi guía, digna de admirar, ejemplo de perseverancia y superación, mi segunda mamá; quien ha sido esencial en mi formación pues, con su apoyo incondicional me enseñó todo lo que uno puede lograr, con esfuerzo y dedicación.

Andrea Cecilia Macías Buñay

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES ...	III
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	IV
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
DEDICATORÍA.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XV
RESUMEN.....	1
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Introducción.....	2
1.3. Planteamiento del problema	6
1.4. Formulación del problema.....	8
1.5. Sistematización del problema	8
1.6. Objetivo general	8
1.6.1. Objetivos específicos.....	9
1.7. Justificación de la investigación.....	9
1.8. Delimitación del proyecto	9
1.9. Idea a defender	10
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	11
2.1. Estado del arte	11
2.2. Bases teóricas	16

2.2.1. La planeación estratégica	16
2.2.2. Importancia de la planeación estratégica.....	17
2.2.3. Etapas de una estrategia.....	17
2.2.4. Estrategias empresariales.....	18
2.2.5. Misión.....	18
2.2.6. Visión	19
2.2.7. Objetivos.....	19
2.2.8. Análisis DAFO	20
2.2.9. Análisis del CAME.....	21
2.2.10.Estrategias basadas en el análisis CAME.....	21
2.2.11.Valores institucionales.....	22
2.2.12.Organigrama	23
2.2.13.Políticas	23
2.2.14.Plan de mejoramiento	23
2.2.15.Fases de plan de mejoramiento.....	24
2.2.16.La calidad en salud	25
2.2.17.La atención primaria de salud.....	26
2.2.18.Clientes	26
2.2.19.Servicios	27
2.2.20.Características de los servicios	27
2.2.21.Factores que intervienen en el servicio al cliente	28
2.2.22.La importancia del servicio al cliente.....	28
2.2.23.Satisfacción del cliente	29
2.2.24.Medición de la satisfacción del cliente.....	29
2.2.25.Indicadores para la medición de la satisfacción del cliente.....	29

2.2.25. Técnicas aplicables para el análisis de la satisfacción del cliente	30
2.2.26. Proceso de atención al cliente.....	32
2.2.27. Diagrama de flujos	32
2.3. Marco Legal.....	32
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador.....	32
2.3.2. Requisitos para permiso de funcionamiento de establecimientos de servicios de salud públicos y privados	33
2.4. Marco conceptual	34
2.4.1. Atención	34
2.4.2. Salud	34
2.4.3. Servicio de salud.....	34
2.4.4. Centro de salud	34
2.4.5. Sistema de Salud.....	35
2.4.6. Primer Nivel de Atención.....	35
2.4.7. Estrategia	35
2.4.8. Proceso administrativo en el sector salud.....	35
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.1. Tipo de investigación	36
3.2. Enfoque de investigación	36
3.3. Técnicas de investigación.....	36
3.4. Población	37
3.5. Muestra	38
3.6. Presentación de los resultados	38
3.6.1. Edad y género	39
3.6.2. Sector.....	40

3.6.3. Actitud o cualidad de: cajero y/o enfermera.....	41
3.6.4. Tiempo de espera.....	42
3.6.5. Atención de médicos especialistas	43
3.6.6. Ambiente de la sala de espera	44
3.6.7. Aspecto de consultorios, laboratorios o rayos X.....	45
3.6.8. Opinión sobre valores de consulta y/o toma de exámenes	46
3.6.9. Frecuencia de compra	47
3.6.10.Importancia del uso de un programa de citas	48
3.6.11.Aspecto físico e instalaciones.....	49
3.7. La conclusión del análisis de los resultados	50
INFORME FINAL	51
4.1. Desarrollo del informe.....	51
4.1.1. Misión.....	51
4.1.2. Visión	51
4.1.3. Valores institucionales.....	51
4.1.4. Organigrama	52
4.1.5. Análisis DAFO	52
4.1.6. Estrategias de acuerdo a la Matriz CAME	54
4.1.7. Pilares de las estrategias de mejoramiento de atención al cliente	54
4.2. Duración estimada de la implementación del plan estratégico: 2 años	55
4.2.1. Objetivos del área de servicios médicos.....	55
4.2.2. Objetivos del área de administrativa	55
4.2.3. Objetivos vinculados con el equipamiento médico	55
4.2.4. Objetivos vinculados con la infraestructura física.....	55

4.3. Diagrama de procesos de atención al cliente para la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray	56
4.4. Plan de mejoramiento	57
4.4.1. Detalle de los ítems del plan de mejoramiento	62
4.4.2. Cronograma del plan de mejoramiento	63
4.5. Indicadores para establecer la satisfacción del cliente	64
4.6. Presupuesto de inversión: plan de mejoramiento	64
4.6.1. Estimación de ingresos y gastos	65
4.6.2. Análisis Costo/Beneficio	65
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
ANEXOS	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Valores de los servicios médicos	5
Tabla 2: Estrategias mediante Análisis CAME.....	22
Tabla 3: Población estimada	37
Tabla 4: Rango de edad y género	39
Tabla 5: Sector	40
Tabla 6: Actitud o cualidad del personal que lo atendió: cajero y/o enfermera.....	41
Tabla 7: Tiempo de espera	42
Tabla 8: Atención de los médicos	43
Tabla 9: Ambiente de la sala de espera	44
Tabla 10: Aspecto de consultorios, laboratorio o rayos X.....	45
Tabla 11: Opinión sobre valores de consulta y/o toma de exámenes	46
Tabla 12: Frecuencia de compra	47
Tabla 13: Importancia del uso de un programa de citas.....	48
Tabla 14: Aspecto físico e instalaciones	49
Tabla 15: Matriz de Análisis DAFO	53
Tabla 16: Matriz de estrategias	54
Tabla 17: Plan de mejoramiento de la Área de Atención.....	57
Tabla 18: Plan de mejoramiento: Área administrativa.....	59
Tabla 19: Plan de mejoramiento: Equipo médico	60
Tabla 20: Plan de mejoramiento: Infraestructura física	61
Tabla 21: Cronograma del plan de mejoramiento	63
Tabla 22: Medición de satisfacción del cliente	64
Tabla 23: Gastos de inversión.....	64
Tabla 24: Ingresos y Gastos Estimados	65
Tabla 25: Análisis Costo/Beneficio	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Personal del centro médico.....	3
Figura 2: Máquinas y equipos de la unidad médica.....	4
Figura 3: Dispensario Médico “Aprosac”.....	6
Figura 4: Producción de atenciones y consultas ambulatorias, MSP 2015.....	7
Figura 5: Ubicación de la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray.....	10
Figura 6: Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray.....	10
Figura 7: Análisis DAFO.....	20
Figura 8: Rango de edad y género.....	39
Figura 9: Sector.....	40
Figura 10: Actitud o cualidad del personal: cajero y/o enfermera.....	41
Figura 11: Tiempo de espera.....	42
Figura 12: Atención de los médicos.....	43
Figura 13: Ambiente de la sala de espera.....	44
Figura 14: Aspecto de consultorios, laboratorio o rayos X.....	45
Figura 15: Opinión sobre valores de consulta y/o toma de exámenes.....	46
Figura 16: Frecuencia de compra.....	47
Figura 17: Importancia del uso de un programa de citas.....	48
Figura 18: Aspecto físico e instalaciones.....	49
Figura 19: Organigrama de la empresa.....	52
Figura 20: Procesos de atención al cliente.....	56

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Permiso, Certificados y licencias de funcionamiento	72
Anexo 2: Publicaciones del Universo	75
Anexo 3: Fotografías de la Unidad Médica	76
Anexo 4: Distribución física de la Unidad Médica	79
Anexo 5: Ampliación de la zonas aledañas a la Unidad Médica “Sono-Ray”	80
Anexo 6: Cuadros de ingreso, gastos y estado de resultado	81
Anexo 7: Formato de la encuesta.....	82

RESUMEN

La elección de esta idea de investigación aparte de ser motivación personal se fundamenta en una de las necesidades básicas que toda persona requiere, la salud.

Aún existen lugares donde la manera de administrar un negocio tiene métodos ortodoxos como es el caso de la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray al cuál se dirige esta investigación. Éste centro de salud de atención ambulatoria primaria a pesar de sus 16 años de experiencia, no tiene definido sus proyecciones de progreso como institución de salud y por ello persiste el problema de una atención inadecuada a sus usuarios; por ese motivo la pretensión de elaborar un modelo de planeación estratégica que ayude al negocio, a través de esta herramienta organizacional.

En este proyecto se propone realizar un Plan Estratégico para la mejorar la atención de los usuarios que acuden a la unidad antes menciona que apoye a las gestiones que ha vendido desempeñando. Haciendo que se enfatice el compromiso de todo el personal que conforma la empresa con el fin de fortalecer los procesos internos y garantizar la satisfacción total de sus usuarios. Los capítulos que conforman este proyecto se puntualizan a continuación:

En el primer capítulo se realiza una perspectiva personal acerca de la atención en los centros médicos e información sobre el modo de operar de la empresa para conocer las causas y efectos de la situación actual e identificar el problema central.

En el segundo capítulo se realizó el marco teórico, legal y conceptual iniciando con los antecedentes, la situación actual de la empresa además se utilizaron distintas fuentes de información relacionados al tema para establecer los puntos más relevantes sobre la planeación estratégica y otros que la complementan. En el tercer capítulo se explica la metodología de la investigación para recolectar los datos mediante encuestas que respaldan la razón del proyecto, plasmados en tablas y gráficos a más de la conclusión de los resultados. Y por último en el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta del Plan estratégico finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA UNIDAD MÉDICA DE DIAGNÓSTICO SONO-RAY.

1.2. Introducción

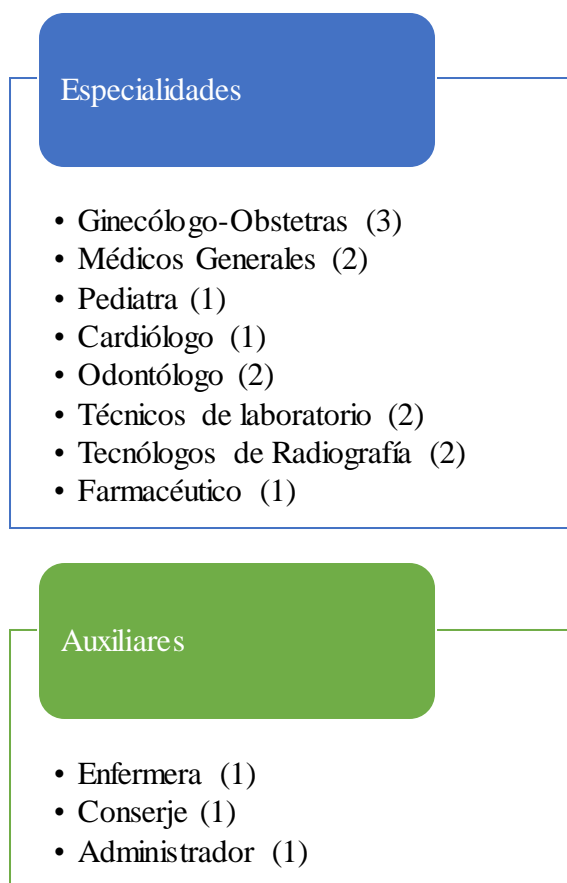
Los inicios de la Unidad Médica, objeto de estudio, datan del año 1978 cuando al Señor Gilberto Barrera López en ése entonces Tnlgo. en Rayos-X, le ofrecen trabajar en el Centro Médico “APROSAC” ubicado en el Guasmo norte en la Coop. El Pedregal diagonal al lugar actual de trabajo, mientras continúa con sus estudios en la misma rama de Medicina para obtener su título de Médico en la Especialidad de Radiólogo Eco-grafista. Después de laborar en otros lugares además del Centro Médico “APROSAC” debido a inconvenientes que se dieron y ve que en el sector existen muchas necesidades de salud, nace su visión de establecer un Centro Médico porque ya en ese momento era una persona bastante conocida y reconocido por su trabajo por lo que tendría gran acogida la idea de aquella época. Y así como toda persona emprendedora mediante su esfuerzo alquila una casa junto al lugar que laboró y empieza su actividad obteniendo el RUC como persona natural y demás requisitos necesarios. Posterior a ello se le presenta la oportunidad de comprar una casa de planta baja con el apoyo de un préstamo bancario y ahorros propios cerca del lugar de alquiler donde comenzó el proyecto, ya que el anterior no se pudo concretar la compra.

Una vez que ya cuenta con terreno propio se constituye oficialmente de la empresa del propietario Dr. Gilberto Barrera López con la documentación respectiva (anexo 1), bajo el nombre de Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray en el año 2000; trabajando como mano derecha la esposa Tec. Farmacéutica Mercy Oyague Avilés, realizan las respectivas adecuaciones e implementaciones para el funcionamiento de las primeras áreas de: Ecografía, Rayos-X y Digitalización, Obstetricia, Pediatría, Laboratorio. Luego se une al equipo de trabajo el Sr. Roberto Barrera, hijo del propietario para colaborar en la parte Administrativa y paulatinamente se da la oportunidad de construir la planta alta para

ampliar la atención con la colaboración de otros médicos en otras especialidades como: Medicina General, Odontología, Enfermería, Cardiología, y Farmacia.

La atención se da en el horario de lunes a viernes de 8:30-16:00 y los días sábados de 8:30-12:00 ofreciendo los servicios de Tratamiento Ambulatorio de Atención Primaria de Primer Nivel (figura 1) donde se enlista el personal que conforma este grupo de trabajo. En total cuenta 17 empleados: 4 perciben sueldo y los demás se descuenta el 25% del total trabajado mensualmente.

Figura 1: Personal del centro médico



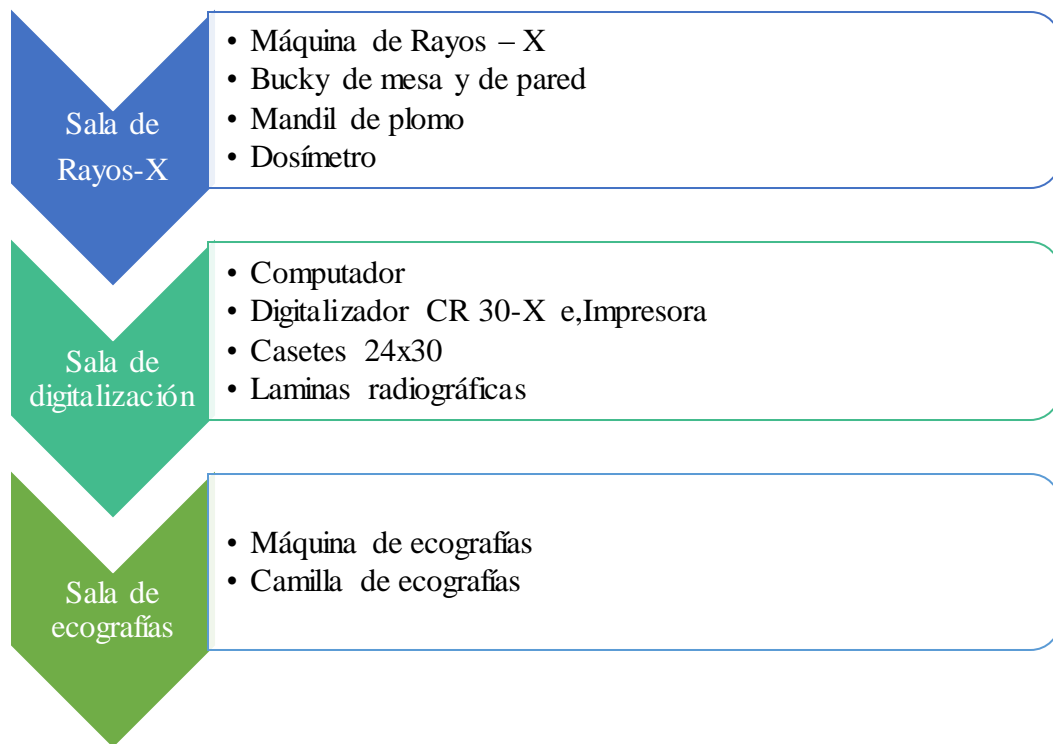
Fuente: Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray

Cabe mencionar que cada departamento, es decir, cada médico adquiere y dispone de sus propios equipos, materiales e insumos de trabajo. La modalidad que se manejan las consultas y las citas médicas es por volumen de usuarios, siendo un porcentaje mínimo destinado al propietario por parte de los especialistas por el uso de las instalaciones.

A pesar de llevar manualmente el sistema de atención, no se demora y es económico respecto a otros dispensarios del sector. Sin embargo, no se han efectuado cambios que se han tenido presente por despreocupación y falta de organización que no le ha permitido avanzar en ciertos aspectos necesarios para cumplir con la satisfacción de sus usuarios.

Actualmente la empresa es un negocio familiar y una de las pocas del sector que cuenta con equipos de tecnología de primera (figura 2), con resultados que son entregados al instante. Son equipos adquiridos de aproximadamente 2 años a la fecha, invertidos con capital de la jubilación del propietario Dr. Barrera López a fin de que se sigan efectuando los exámenes médicos con mejor calidad en factor tiempo.

Figura 2: Máquinas y equipos de la unidad médica



Fuente: Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray

Además, se atiende: consultas previa cita, realización de exámenes de laboratorio o de imágenes y consultas del día. De acuerdo a la información proporcionada por parte de los especialistas y del encargado de la administración se detallan en la (tabla 1) los valores correspondientes:

Tabla 1: Valores de los servicios médicos

Especialidades	Valor consulta
Medicina general	\$ 5,00
Pediatría	\$ 5,00
Ginecología	\$ 5,00
Odontología	\$ 3,00
Exámenes	Valores
Ecografía Pélvica y Prostática	\$ 11,00
Eco. Obstétrica (embarazo)	\$ 11,00
Eco. Trans-vaginal	\$ 13,40
Ecografía partes blandas Eco. de mamas Eco. Testicular Eco. Tiroides	\$ 14,00
Ecografía abdominal	\$ 13,00
Ecografía pélvico abdominal	\$ 17,00
Radiografías	\$ 12,00 c/toma
Odontología Extracción dental Obturación Limpieza Implante dental	\$ 15,00 \$ 20,00 \$ 10,00 \$ 25,00
Laboratorio Examen de sangre Examen de Orina Examen de eses	\$ 7,00 \$ 2,50 \$ 2,50

Fuente: Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray

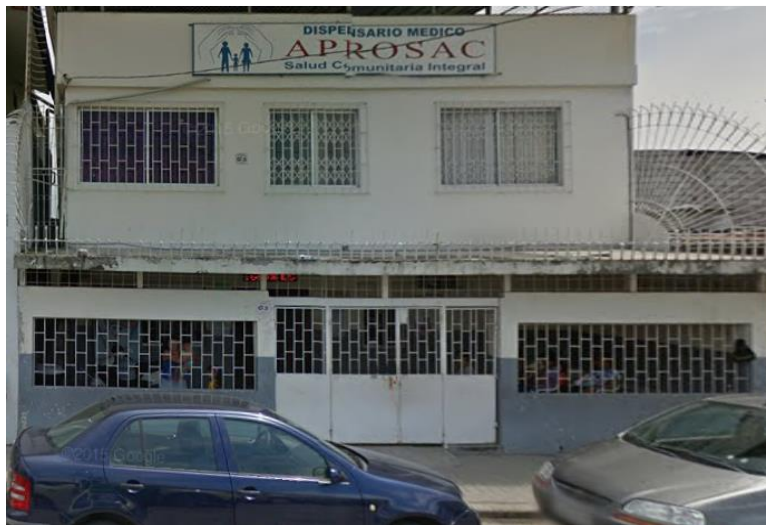
Competencia de la Unidad Médica

La cantidad que demanda este mercado ha generado mayor presencia de competidores y por tanto es muy importante identificarlas, lo cual permitirá conocer el nivel de competencia que se tiene para así fortalecer las ventajas y aprovechar las posibilidades de

crecimiento. De tal manera que en este caso la competencia directa de la Unidad Médica Sono-Ray en términos de ubicación, precios, infraestructura, es el que tiene sus instalaciones frente al mismo.

- El Dispensario Médico Aprosac (figura 3) cuenta con: Medicina general, Pediatría, Ginecología, Laboratorio, Traumatología, Dermatología, Cardiología, Rayos-X, Ecografías. Compite en relación al precio, otras especialidades, sistema de atención automatizado, se encuentra frente a la Unidad médica Sono-Ray.

Figura 3: Dispensario Médico “Aprosac”



Fuente: Google Maps

1.3. Planteamiento del problema

La situación actual de la salud a nivel mundial según la OMS (Organización Mundial de la Salud) institución perteneciente a la ONU dedicada a gestionar políticas de prevención e intervención en salud a nivel mundial; señala en el último informe que ha enfrentado numerosos brotes epidémicos y crisis humanitaria, a la vez continúan esfuerzos en la lucha contra la resistencia a los antimicrobianos y en pro de la cobertura sanitaria universal.

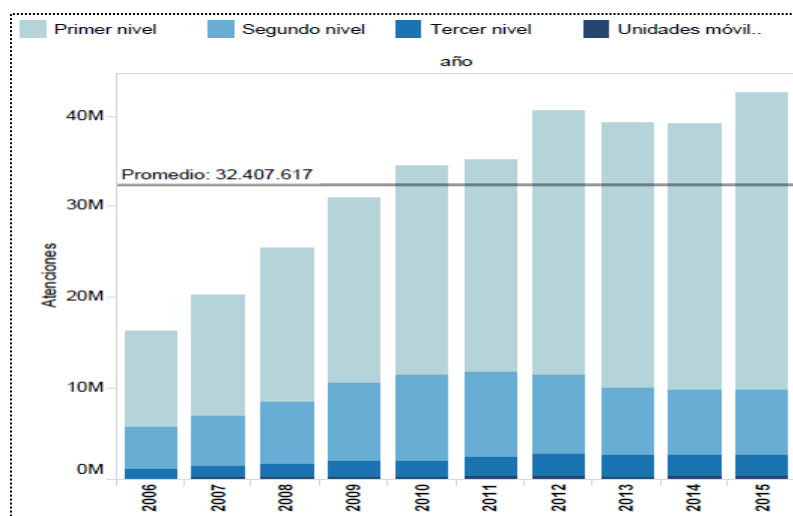
A nivel nacional, la determinación de la salud es la consecuencia de factores económicos, sociales, culturales; siendo de mayor importancia dos males silenciosos que afectan la salud del Ecuador como la diabetes y la hipertensión, referencia de un informe publicado en el año 2014 por el diario El Universo.

En el contenido socio-demográfico en el año 2015, de 16.14 millones de habitantes, el 50.02% fue del género femenino y el 49.98% del género masculino; del total de la población 63.74% fue de nivel urbano y 36.26% de nivel rural. La esperanza de vida en cuanto al sexo, el 2010 fue de 72.2 años para los hombres y 77.8 años para las mujeres y; en las últimas cifras del 2015 expresan que la expectativa de vida en los hombres es de 73,9 años y en las mujeres de 79,5 años. (Ecuador en cifras, 2016)

El Sistema Nacional de Salud integrado por instituciones del sector público y privado de los cuales, la unidad operativa de primer nivel comprendida por los centros de salud son los que reciben mayor cantidad de usuarios como se aprecia en la figura 4, los mismos que resuelven el 80% de los problemas frecuentes de salud.

La atención pública hasta el momento se caracteriza por ser ineficiente e inaceptable tal como se evidencia en el anexo 2, lo que genera mayores oportunidades a los centros médicos privados atrayendo a aquellos pacientes que esperan recibir una mejor respuesta en éstos establecimientos sin embargo, no sucede así en este caso.

Figura 4: Producción de atenciones y consultas ambulatorias, MSP 2015



Fuente: Ministerio de Salud Pública del Ecuador

Elaborado por: DNEAIS

La Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray ubicada en la cooperativa El Pedregal en el Guasmo norte al sur de Guayaquil, de edificación tipo vivienda con pequeñas modificaciones para su funcionamiento (anexo 3), es un centro médico urbano privado de primer nivel que ofrece atención ambulatoria a enfermedades de primera necesidad, el cuál no brinda una buena atención.

Específicamente la secretaría que se encarga de las tareas administrativas pero las mismas no se desarrollan bajo procesos de atención reforzada de las TIC's. También a través de la observación se evidenciaron falencias en las actividades internas empezando por la falta de organización, descuido en la higiene, falta de supervisión de las funciones del personal, también la carencia de un sistema moderno de atención que asista a la atención de los pacientes.

La situación actual de dicha unidad es la desorganización y deja claro la ausencia de bases sólidas que dirigen una empresa, es decir, debido a las falencias internas originadas en secretaría que se encarga de entregar los resultados de la toma de imágenes y de las labores administrativas; lo que no le ha permitido racionar el tiempo para establecer un direccionamiento que facilite los propósitos futuros.

Sin embargo, existe gran aceptación de ésta unidad médica; pero lo mencionado anteriormente indica que si se efectúan cambios desde la mentalidad empresarial se mejoraría la atención de sus usuarios reflejado en la completa satisfacción.

1.4. Formulación del problema

¿Cómo se puede mejorar la atención de los usuarios de la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray?

1.5. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los problemas existentes del proceso de atención al usuario en la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray?
- ¿Cuál es la percepción acerca de la atención que reciben los usuarios de la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray?
- ¿Cómo debería ser un proceso de atención para la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray?

1.6. Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para mejorar la atención de los usuarios de la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray.

1.6.1. Objetivos específicos

- Identificar los problemas existentes del proceso de atención al usuario en la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray.
- Describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray.
- Evaluar la percepción acerca de la atención que reciben los usuarios en la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray.
- Diseñar un proceso de atención al cliente para la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray.

1.7. Justificación de la investigación

Este proyecto está enfocado en mejorar las falencias de la atención, que se originan por la desorganización interna. Además, no tiene definido sus ideales o proyecciones por eso la necesidad de asentar objetivos y metas a futuro mediante la herramienta de un plan estratégico acompañado de acciones con la finalidad de aprovechar las oportunidades y equilibrar el trabajo en equipo de tal manera que las actividades estén sujetas a un control apoyado de las herramientas tecnológicas que facilite obtener la información en cualquier momento para su análisis y la respectiva toma de decisiones.

Es de importancia solucionar el problema detectado porque ayudará a ampliar los horizontes, al crecimiento de la organización y estar a la vanguardia. Además de promover cambios en la atención médica para la población del sector y todo aquel que concurra al centro médico serán los beneficiarios, así como también el personal.

Contribuirá a la elaboración de nuevos proyectos en temas relacionados a la atención en instituciones médicas a través de un plan estratégico.

1.8. Delimitación del proyecto

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Parroquia: Ximena 1

Sector: Guasmo norte

Ubicación: Cooperativa El Pedregal

Actividad: Servicios médicos privados

Empresa: Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray

Espacio: Secretaría (oficina de administración)

Limitante: No existen archivos, sólo cuadernos con anotaciones de cobranza.

Tiempo de investigación: 2016 – 2017

Figura 5: Ubicación de la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray



Fuente: Google Maps

Figura 6: Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray.



Fuente: Google Maps

1.9. Idea a defender

Es conveniente la elaboración de un plan estratégico contribuirá al mejoramiento en la atención de los usuarios que acuden a la “Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray” y a su vez del personal que labora en dicha institución médica.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Estado del arte

Dando continuación a este trabajo de titulación se ha revisado y consultado en diversas fuentes de información física y virtual acerca de la implementación de un Plan Estratégico en la rama de la administración en el sector salud; de los cuales las siguientes publicaciones aportan con el presente proyecto de investigación ya que muy poco se encontró sobre administración en salud:

El autor (Bolaños, 2007, págs. 23, 206) presentó la tesis de grado “Plan estratégico del centro médico “Ecuasanitas Villa Flora”. Por la falta de un plan estratégico en el centro médico Villa Flora no se ha podido establecer parámetros de dirección que permitan mejorar la imagen, y el servicio de esta unidad de negocio.

El objetivo general de la investigación fue elaborar un plan estratégico para el centro médico Villa Flora, con la finalidad de establecer nuevas estrategias administrativas, financieras y de mercado que permitan mejorar la calidad del servicio médico, así como incrementar la productividad y rentabilidad de esta unidad de negocio.

Los autores concluyeron lo siguiente:

El centro médico Ecuasanitas Villa flora es una unidad de negocio que se creó en el año 2001 con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes del sector Sur, siendo el único centro que brinda un servicio de atención médica pre pagada y ambulatoria.

La falta de un Plan Estratégico para el centro médico Ecuasanitas Villa flora ha impedido que las personas tengan conocimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales y no puedan contribuir para mejorar el servicio y la imagen de esta unidad de negocio.

Las personas que viven en el Sur de la ciudad están en la capacidad económica de contratar un seguro de medicina pre-pagada, siempre y cuando el valor que se tiene que cancelar como cuota mensual fluctúe entre 22 y 27 dólares por persona.

Entre los usuarios que asisten al centro médico no existe una cultura preventiva de atención médica, los pacientes solo acuden a las instalaciones para utilizar los servicios solo cuando presentan síntomas de enfermedad.

Y recomendaron lo siguiente:

El centro médico para ser líder en el mercado de la medicina pre-pagada y ambulatoria del sector sur de la ciudad debe brindar un servicio médico integral y de calidad para lograr la fidelidad de los clientes.

Es necesario que para alcanzar los objetivos propuestos todas las personas que forman parte del centro médico tengan conocimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales, de esta forma podrán contribuir a la consecución de un fin común.

Se debe impulsar una cultura preventiva de atención médica con la finalidad de que nuevos usuarios utilicen los servicios médicos que ofrece el centro médico por medio de convenios institucionales.

Es necesario analizar las enfermedades más comunes y que demanden mayor atención, de esta forma en el centro médico se deberán implementen nuevas especialidades de atención médica que permita satisfacer las necesidades más urgentes de los afiliados.

Los autores (Alosilla, Levaggi, & Peña, 2013, págs. 1, 199) en su tesis de grado “Planeamiento Estratégico del sector salud privada en Lima”. El trabajo se desarrolló planteando un diagnóstico de la situación actual, fijación de la misión, visión, los valores y el código de ética, una evaluación externa para conocer la influencia del entorno en la organización que se estudia y el análisis del entorno. Se evaluó la situación interna, con el fin de definir las estrategias idóneas para poder capitalizar las fortalezas y debilidades a fin de construir las ventajas competitivas.

Los autores concluyeron que:

Al primer trimestre del 2012, solo el 62% de la población tiene acceso a la salud. Más del 30% de la población padece de una enfermedad crónica. Los ingresos de la población limeña se han ido incrementando paulatinamente desde el 2012. Se ha incrementado la esperanza de vida de la población a una edad de 79 años de edad.

Ellos recomendaron lo siguiente: El sector de la salud de Lima deberá desarrollar propuestas de valor acordes con sus necesidades y valor. Incrementar la rentabilidad del sector a través del desarrollo del turismo de salud.

(Pesántez & Méndez, 2010, págs. 86, 88) En la tesis de grado “Plan estratégico integral aplicado al centro de salud del cantón Guachapala”. El presente trabajo de tesis está enfocado en la realización de un Plan Estratégico Integral aplicado al Centro de Salud del cantón Guachapala, tomando como guía el libro “Planificación Estratégica aplicada a Salud” de la autora María de Lourdes Velasco Garcés.

Este trabajo muestra un análisis del Centro de Salud del cantón Guachapala, su organización interna, sus planes, programas y proyectos en ejecución y su coordinación con las diferentes instituciones del cantón como es la Ilustre Municipalidad, las Instituciones educativas, Pastoral social y otros.

Los autores concluyeron lo siguiente:

Como se pudo observar en la encuesta realizada, los usuarios solicitan que se presten los servicios de laboratorio en un 41%, seguido de pediatría en un 30% y por último el servicio de ginecología que cuenta con un 29%. En la población y de manera especial en los centros educativos, se debe fortalecer la educación en temas importantes como son la planificación familiar y la salud sexual. En un 70% las personas encuestadas están de acuerdo con el horario de atención en el centro de salud, sin embargo, el 30% sugieren que debe existir más personal que presten servicios especialmente en las noches en casos de emergencias. Debido a que la situación económica de la mayoría de la población es baja, está en un 79% prefiere acudir a los servicios que brinda las instituciones públicas porque las mismas tienen costos bajos o son gratuitos, asíéndola así más accesible para ellos.

Los autores recomendaron lo siguiente:

Realizar una constante publicidad y promoción sobre los servicios de salud que brinda el centro de salud. Diseñar un reglamento interno para la mejor coordinación del Centro de salud. Realizar convenios con cooperativas de transporte del cantón para que brinden sus servicios de manera permanente en caso de emergencias y de campañas de salud. Gestionar con otras instituciones la creación de nuevos departamentos e implementación de los mismos para cubrir la demanda existente de pacientes. Proponer reformas presupuestarias al municipio del cantón para contar con partidas dentro de su presupuesto. Impulsar y fortalecer la coordinación con instituciones tanto públicas como privadas para que brinden su apoyo.

El autor (Álvarez, 2014, págs. 29, 84) presentó la Pasantía Institucional para obtener el título de Profesional de Mercadeo y Negocios Internacionales, titulada “Diseño de un plan estratégico para mejorar el servicio al cliente, fortaleciendo las competencias y la motivación de los empleados de la empresa Partner Media Cali”, Universidad Autónoma de Occidente Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Santiago de Cali, Colombia.

En la situación del problema muestra la pérdida de clientes debido a la poca capacitación, motivación y la mala atención al cliente.

Al iniciar un diagnóstico actual de la empresa a fin de conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para fomentar la cultura de atención al cliente al interior de la organización a través de una investigación exploratoria con un enfoque cualitativo porque se efectuaron encuestas y se llevó a cabo la técnica de Focus Group que consiste en recolectar información de las opiniones o actitudes de un público como este caso de la Empresa Partner Media cuya función principal es generar estrategias de comunicación según las necesidades u objetivos de cada una de las empresas, brindando acompañamiento y asesoría en todo lo relacionado con medios ATL, BTL y digital.

Por esta razón resalta la importancia de implementar un plan estratégico enfocado en la capacitación y motivación del empleado, con el fin de aportar una solución concreta que conduzca al mejoramiento de la Central de medios de Partner Media e indica que para lograr un crecimiento en el sector de debe comenzar por crear una cultura organizacional, un direccionamiento estratégico, incentivar la atención al cliente, un diferenciador que haga sobresalir y mantenerse en el ámbito competitivo.

(Villa, 2014) En su el libro denominado “Manual de atención a clientes y usuarios” el autor muestra que un proceso puede mejorar la atención al usuario desde la perspectiva personal como cliente interno (yo) para que el lector pueda desarrollar e implantar sus propias herramientas prácticas. El desarrollo de la investigación la llevó a la práctica ya que fue de tipo experimental con un enfoque intrínseco – cualitativo. Obteniendo como conclusión que para mejorar la calidad en una empresa es muy útil una guía desde un punto de vista que le permita ampliar sus competencias y habilidades en el trato con usuarios y en el manejo de situaciones conflictivas.

Los autores (Murillo & Zuñiga, 2015, págs. 1-6,99) realizaron una Tesis de grado de la carrera Ingeniería Comercial en la Facultad de Ciencias Administrativas, titulado “Plan de mejora de proceso de servicio al cliente. Caso: Empresa Alessa S.A.”, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador.

Estos autores establecen como objetivo general plantear mejoras a los procesos de servicio de atención al cliente para el almacén donde han laborado Alessa S.A. en el cual se ofrece una amplia gama y variedad de productos importados de China, India, etc.

El problema radica en que el cliente al llegar a las instalaciones desconoce del proceso para adquirir los productos, en ocasiones no recibe el producto con las especificaciones dadas al vendedor y en el peor de los casos no hay stock suficiente.

Resaltan que, al proponer políticas al proceso de atención al cliente, brindarán un mejor servicio en el almacén, aplicando la investigación de campo, obteniendo la información por parte de los trabajadores implicados en el proceso y mediante encuestas que reflejen la satisfacción de los clientes permitiendo detectar posibles mejoras.

Una vez ejecutada la investigación y posterior al análisis de los resultados a la par con el Gerente General e identificada la necesidad prioritaria, surge la idea de realizar un Autoservicio dadas las respuestas y sugerencias de los encuestados.

Con el enfoque de los autores mencionados cabe destacar la importancia en la satisfacción del cliente al recibir el servicio ya que en muchas ocasiones no se ejecuta una evaluación constante de la organización y si ésta cumple con los objetivos perseguidos por eso rescato las recomendaciones siguientes:

- Procesos de selecciones de personal adecuados, creando conciencia en el empleado de la importancia de la Cía. y los objetivos a corto y largo plazo.
- Dar a conocer los manuales de procedimientos y funciones a los nuevos miembros de la Cía.
- Elaborar estrategias que permitan compartir información y que permitan que esa información se actualice de forma periódica.
- Mantener el inventario de manera ordenada y limpia, en perchas o anaqueles que guarden esa relación de pulcritud para con el cliente.

(Rodríguez, 2015) “El sistema de trabajo como expresión dinámica del proceso administrativo”. En este artículo de la revista “Innovación Tecnológica” dice que las

empresas consiguen sus objetivos gracias al esfuerzo coordinado del grupo que compone la organización, valores comunes, estructura adecuada y la continua orientación que, desde una perspectiva de enfoque estratégico, responde a los cambios que deben dar respuesta a la dinámica del desarrollo organizacional.

Concluye con los referentes teóricos y conceptuales acerca del sistema de trabajo demuestran cómo han evolucionado éstos desde lo teórico, práctico y metodológico, con enfoques científicos ajustados a las necesidades del desarrollo organizacional, pero desde la perspectiva de modificar los sistemas de dirección según los requerimientos progresivos a los que se ha enfrentado la ciencia de la administración.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. La planeación estratégica

Antes de hablar sobre la planeación o planificación estratégica se debe entender lo que significa. La planeación generalmente se la conoce como la fase inicial de una meta fija que involucra una secuencia de actividades de lo que se desea alcanzar en un futuro de tal manera que permita anticiparse o adaptarse a la o las circunstancias que se presenten.

Para los autores (Figueroa B., 2015) la planificación es un proceso para la toma de decisiones que conlleva a prever el futuro de cualquier organización, usando los recursos necesarios tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar de una manera más eficiente y económicamente posible.

En cambio, sobre la planeación estratégica varios autores coinciden que es una herramienta gerencial aplicable en cualquier ámbito empresarial favoreciendo al desarrollo de la organización que a través del uso conveniente de los recursos podrá cumplir con los propósitos que la proyectan y poner en marcha dicho plan.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos (...). El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. (...). (Fred R., 2013, pág. 5)

Una empresa vinculada con la comunidad se convierte en un soporte vital y por ende está encaminada a cumplir con sus actividades de acuerdo a las normas y políticas establecidas; por lo que para un administrador puede que resulte una tarea compleja el manejar un grupo de trabajo con miembros que ejercen distintas funciones de acuerdo a

su especialización como lo es el caso de la administración de una institución de salud. No obstante, con un plan estratégico bien estructurado será más fácil aprovechar las oportunidades en un periodo determinado y proponer procedimientos que permiten anticipar a los problemas que podrían ocurrir con el sistema al servicio del usuario y obtener ventaja posible de las características y habilidades potenciales individuales.

2.2.2. Importancia de la planeación estratégica

Realizar y ejecutar una planeación estratégica debido a lo desconocido es en gran parte una medida de prevención e importante en toda organización porque ayuda a tomar decisiones futuras frente a cualquier situación del entorno.

Además de ser un proceso proactivo debe ser lo suficientemente flexible para ajustarse a las modificaciones.

Lo más apreciable de la importancia se puede sintetizar en lo siguiente:

- Conserva los puntos de vistas para el futuro y del presente.
- Fortalece los elementos de la visión, misión y estrategias.
- Promueve la realización de planeamientos y la comunicación.
- Establece la esencial utilización de los recursos.
- Avances en el desempeño de la empresa: Enrumba de modo positivo el destino de la organización proporcionando acciones renovadoras de orientación y liderazgo.
- Permite resolver los problemas primordiales de la empresa: Afrontar los cambios y las amenazas en las circunstancias que se den.
- Beneficia a la dirección de la organización al juntar el empeño y los intereses agrupados.

2.2.3. Etapas de una estrategia

El proceso de planeación estratégica consta de tres etapas:

1. La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos, generar estrategias y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.
2. La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos, formule políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse.

3. La evaluación de la estrategia consta de tres actividades fundamentales:
 - a) Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales
 - b) medir el desempeño
 - c) aplicar acciones correctivas (Fred R., 2013, págs. 5,6)

Con el apoyo de las etapas referidas se desarrollará un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para identificar aquellos aspectos internos que no han sido evaluados desde la estructura de la organización, la comunicación, políticas, las tareas y la tecnología que de hecho es una de las variables que sigue en evolución.

Además, para construir un capital humano calificado, los gerentes deben desarrollar tácticas, conocimientos superiores, habilidades, experiencias dentro de la fuerza de trabajo, pues es un factor con diversos criterios sobre la satisfacción.

2.2.4. Estrategias empresariales

Es el conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir y crecer, y para obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro.

(Grupo Albe, 2015) “La estrategia empresarial está conformada por las directrices estratégicas: la definición del negocio, la visión, la misión, la disciplina, los valores organizacionales y; los objetivos estratégicos con sus metas y los proyectos de mejora con sus actividades de mejora”.

Son de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande porque para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que hagan las cosas correctamente.

2.2.5. Misión

(Espinoza, 2012) “La misión define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.”

Para definir la misión de nuestra empresa, ayudarán a responder algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?

- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Quiénes son nuestro público objetivo?
- ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?

Saber para qué existe la empresa, quiénes son nuestros clientes, qué actividad se realiza, qué necesidades concretas cubren nuestros productos o servicios, qué ventajas competitivas tenemos frente a otras empresas de nuestro sector, son algunos de los aspectos que nos ayudarán a definir la misión.

2.2.6. Visión

(Espinoza, 2012) “La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.”

Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?
- ¿Para quién lo haré?
- ¿Ampliaré mi zona de actuación?

Los objetivos de la empresa son muy importantes y deben ser realistas por lo tanto el conocer los intereses propios de un negocio facilita la elaboración de la visión.

2.2.7. Objetivos

“Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar” (Peruanas, 2014).

Los objetivos estratégicos se proponen alcanzar a largo plazo, en función de su misión, de la situación actual, es decir, amenazas y oportunidades, así como de la situación interna de la empresa; las fuerzas y debilidades.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Otras de las razones para establecer objetivos son:

- Permiten enfocar los esfuerzos hacia una misma dirección
- Sirven de guía para la formulación de estrategias
- Sirven de guía para la asignación de recursos
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades
- Generan coordinación, organización y control
- Generan participación, compromiso y motivación

2.2.8. Análisis DAFO

La matriz dafo o foda es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. (Espinoza, 2013)

La gerencia está encargada de conocer que sucede y a qué situaciones está expuesta la organización en su entorno respecto a los factores endógenos y exógenos. En el análisis interno se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. Y en el externo se identifican los factores externos claves para nuestra empresa tanto en oportunidades y amenazas, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera.

Figura 7: Análisis DAFO



Fuente: Adaptado de (Valda, 2013)

2.2.9. Análisis del CAME

Es una herramienta complementaria al dafo. De esta forma, el Análisis DAFO sirve para hacer un diagnóstico inicial de situación, y en Análisis CAME sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del dafo. Ambos son muy usados en todo lo relativo a Planificación estratégica. (Jimenaó Bernal, 2016)

Llegado el turno de usar el Análisis del CAME, estas son las pautas para actuar en cada uno de los aspectos identificados en la matriz DAFO:

- Corregir las debilidades
- Afrontar las amenazas
- Mantener las fortalezas
- Explotar las oportunidades

2.2.10. Estrategias basadas en el análisis CAME

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias (tabla 2):

- Estrategias de fuerzas y oportunidades
- Estrategias de debilidades y oportunidades
- Estrategias de fuerzas y amenazas
- Estrategias de debilidades y amenazas

Estrategias defensivas (A y F): Buscan evitar que empeore nuestra situación actual. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas.

Estrategias ofensivas (F y O): Buscan mejorar nuestra situación actual. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas.

Estrategias de reorientación (D y O): Busca transformar situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.

Estrategia de supervivencia (D y A): Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas. (Jimenaó Bernal, 2016)

Tabla 2: Estrategias mediante Análisis CAME

Tipo de Estrategias	
Estrategias FO (Maxi – Maxi) Estrategia Ofensiva	Usa las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas
Estrategias FA (Maxi – Mini) Estrategia Defensiva	Utiliza las fortalezas internas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas
Estrategias DO (Mini – Maxi) Estrategia de Reorientación	Examina las debilidades con las oportunidades para determinar que debilidad puede ser eliminada aprovechando las oportunidades
Estrategias DA (Mini – Mini) Estrategia de Supervivencia	Se utiliza para minimizar las debilidades internas y atenuar los efectos de las amenazas del entorno

Fuente: Adaptado de (Armando, 2013)

2.2.11. Valores institucionales

Los valores engloban el compromiso con la sociedad, básicamente es el modo de actuar y operar del grupo humano que conforma la empresa. Estos se dividen en:

Sociales. - Estos son los más importantes, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través de:

- El mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano.
- Evitar la competencia desleal.
- La promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.

Organizacionales. - Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social, y que tienden a:

- Optimizar la coordinación de recursos.
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.

Económico. - Son los que se orientan a la obtención de beneficios económicos y que puede ser:

- Maximizando la obtención de utilidades.
- Manejando adecuadamente los recursos financieros.
- Promoviendo la inversión (Bejarano, 2013)

2.2.12. Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa que presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos; desempeñando un papel informativo. (Lexicoon, 2017)

Un organigrama es una estructura jerárquica sustancial para que la empresa tenga una organización, comunicación y distribución mejor desenvuelta sobre las responsabilidades que le compete a cada sujeto del grupo de trabajo.

2.2.13. Políticas

(Encinas, 2014) “La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal”

Cuando se tiene la calidad como uno de los objetivos estratégicos, la política de la calidad alienta a los directivos a incorporar la orientación al cliente.

La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente.

2.2.14. Plan de mejoramiento

Es una serie de medidas de cambio que se toman dentro de una empresa o negocio para su mejoramiento, el rendimiento laboral, etc. Estas medidas pueden ser: organizativas, curriculares, etc.

Las medidas de mejora pueden ser sistemáticas, carecer de improvisación ni aleatorias, etc. Su planificación debe ser cuidadosa, ser llevada a la práctica y constatar sus efectos. Un plan de mejora del servicio de atención al cliente debe influir en una mejora verificada del servicio de atención al cliente del establecimiento.

El plan de mejora para que resulte eficaz, requiere de ciertas condiciones previas:

- La convicción de que el mejoramiento es posible.
- El manejo adecuado de actitudes derrotistas.

- La carencia de planteamientos justificativos.
- Con un equipo directivo que transmita liderazgo.
- El compromiso de la administración y de los colaboradores.
- El entendimiento del sentido que deben de plantearse mejora en el servicio con los clientes.

La implementación de un plan de mejora permitirá a la empresa enfrentar y responder oportunamente a los cambios de su entorno y lograr los objetivos de la empresa. Por medio de este plan se identificarán los puntos débiles y fuertes de la empresa o departamento, y así remediar adecuadamente las debilidades y plantear las posibles soluciones a los problemas detectados.

El desarrollo de un plan de mejora posibilita la definición de mecanismos que facilitarían que la empresa pueda conseguir esas metas que se ha planteado y que le permitan ocupar un lugar importante y reconocido en su ramo.

Este plan de mejoramiento no es un fin o solución, es un mecanismo que permite la identificación de riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al tenerlos presentes empezar a trabajar en soluciones que produzcan óptimos resultados. El plan de mejoramiento deberá contener las estrategias que posibilitarán establecer el rumbo que seguirá la empresa y la manera en que se resolverán los problemas.

2.2.15. Fases de plan de mejoramiento

Las fases de un plan de mejoramiento son:

1. Identificación del proceso o problema a mejorar.

Se analiza el entorno externo e interno de la empresa, por medio de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas (FODA) que identifica elementos relevantes de la empresa, ampliando las fortalezas, corrigiendo las debilidades, contrarrestando las amenazas u aprovechando las oportunidades.

2. Determinar las causas que originan el problema.

Escoger un método que facilite el análisis de manera posible del problema con el fin de encontrar la causa que lo origina. Entre los métodos están: lluvia de ideas, diagrama de Pareto, panel de usuarios, grupos de diagnósticos, investigaciones de mercado, encuesta de satisfacción al cliente, cliente oculto, seguimiento de las muestras de insatisfacción, análisis de indicadores operativos internos, medidas directas de la prestación, etc.

3. Establecer los objetivos generales de la empresa.

Identificado los problemas y sus probables causas, es necesario establecer la forma en que se resolverán a grandes rasgos, obligatoriamente definir los objetivos generales.

4. Precisar los proyectos y acciones de mejora.

- Tener un enunciado que describa con claridad los objetivos del proyecto.
- Establecer las acciones para conseguir los objetivos y cumplir con las metas.
- Establecer los recursos necesarios.
- Fijar posibles obstáculos.
- Precisar indicadores de desempeño e impacto.
- Calendarizar las acciones para tener una secuencia lógica.

5. Planear y evaluar las acciones.

- Definir cuáles acciones se ejecutarán en primer lugar, por ser urgente, por lo que se priorizará tanto los proyectos como las acciones. Posteriormente se establece el plan de mejora con objetivo general, proyecto y acciones.
- El plan se evaluará por medio de indicadores de gestión y desempeño, que consiste en una revisión del cumplimiento de las metas y el impacto de las acciones en la empresa.

2.2.16. La calidad en salud

La calidad de la asistencia sanitaria es asegurar que cada paciente reciba el conjunto de servicios diagnósticos y terapéuticos más adecuado para conseguir una atención sanitaria óptima, teniendo en cuenta todos los factores y los conocimientos del paciente y del servicio médico. (Conexiónsan Apuntes Empresariales, 2016)

Además, tiene tres dimensiones diferentes:

1. Dimensión técnico-científica refiriéndose a los aspectos de tecnologías en salud, aplicación del conocimiento.
2. Dimensión relacionada con el entorno, higiene, iluminación, ruido
3. Dimensión relacionada con la calidad humana, empatía, atención oportuna, respeto, información personalizada. (Adames, 2016)

Por eso para lograr la satisfacción de los pacientes se requiere un trabajo con actitud, liderazgo y motivación por parte del gerente o administrador y del personal, la parte tecnológica e infraestructura.

2.2.17. La atención primaria de salud

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP, 2012, pág. 42) define la atención pública de salud renovada es una estrategia que orienta el desarrollo de los sistemas de salud. Su implementación como todo proceso social, ha estado sujeta a las contradicciones e intereses económicos y políticos que configuran las formas de organización de las sociedades.

Con respecto al proyecto, en base al manual del sistema de atención nacional la atención primaria de salud debe ser empleada en la Unidad Médica Sono-Ray con la ayuda de herramientas tecnológicas para así efectivizar la atención primaria ambulatorio. De tal modo que al implementar un plan con antecedentes, situación actual y propósitos futuros se obtendrán mejores resultados en la parte interna, pues necesita de un cimiento para poder proyectarse.

2.2.18. Clientes

“Es toda persona u organización que efectúa una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar de forma personal del bien adquirido, o comprar para otro”. (Marketing, 2013)

Según el comportamiento del cliente en el momento de compra, se tienen cuatro tipos de clientes:

Cliente difícil: Es el cliente exigente, aquel que siempre está quejándose de todo, que se da cuenta hasta del mínimo defecto, que nunca queda satisfecho, que considera que siempre tiene la razón, que no acepta contradicciones, y que puede llegar a ser prepotente y agresivo. Se aconseja tener paciencia y conservar la calma, no dejarse llevar por las provocaciones, ni discutir con él. El dependiente debe mostrar un genuino interés por él, escuchar con atención sus quejas y resolverlas lo más pronto posible, aceptar con elegancia sus críticas, otorgándole la razón, aunque en realidad no lo tenga, tratando de satisfacer en lo posible sus reclamos, etc.

Cliente amigable: Se caracteriza por ser amable, simpático, cortés, es el cliente favorito de todo negocio, aunque puede llegar a veces ser muy hablador, produciendo pérdida de tiempo. Se lo debe tratar con amabilidad y amigable con él, aunque se debe mantener a cierta distancia.

Cliente tímido: De carácter introvertido, callado, en la mayoría de los casos es inseguro e indeciso. Es indeciso al momento de efectuar compras, por lo que debe contar con tiempo para decidir su compra, sin interrupción o presionarlo. Concretamente, proporcionarle productos concretos y pocas alternativas, de forma que se facilite su decisión. No comunica claramente lo que necesita, por lo que se debe de otorgarle confianza y hacerle las preguntas indicadas que lo ayuden a comunicarse mejor. Generalmente, es de fácil convencimiento.

Cliente impaciente: Generalmente es impaciente que siempre tiene prisa, es el cliente que desea ingresar al negocio, comprar y salir rápidamente. Exige ser atendido rápidamente, sin considerar que existan otros clientes previos antes que él, la espera lo pone tenso, cuándo tiene que esperar.

2.2.19. Servicios

Sandhusen define a los servicios como: "Las actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo". (Sandhusen, 2014).

Los autores (Lamb, Hair, & McDaniel, 2013) definen que servicios son:

"El resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos.

Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente"

2.2.20. Características de los servicios

Intangibilidad: Significan que no son visibles a la vista, sentirse, probarse, olerse ni oírse antes de la compra. Por tanto, no pueden ser inventariados, ni patentados, ser explicados o representados fácilmente, etc. No pueden ser apreciados en lo referente a calidad previamente a la compra.

Heterogeneidad: No existen dos servicios similares o idénticos. Por los siguientes motivos: son personas las que entregan un servicio a otras personas, en momentos y lugares distintos. Modificando uno de estos factores, el servicio deja de ser el mismo, incluso el cambio de estado de ánimo de la persona que ofrece o recibe el servicio.

Inseparabilidad: Dentro de los servicios la producción y el consumo son parciales o completamente simultáneos. A este par de funciones se puede agregar la función de venta. También la inseparabilidad se da con la persona que presta el servicio.

Perfectibilidad: El almacenamiento es imposible en los servicios, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio que no ha sido prestado, no es posible que se realice posteriormente.

Ausencia de propiedad: El comprador de un servicio adquiere un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo.

2.2.21. Factores que intervienen en el servicio al cliente

Son los siguientes:

Amabilidad: Relacionado con el trato cortés, amable y servicial de los empleados al cliente.

Atención personalizada: Es la atención directa o personal que considera las necesidades, gustos y preferencias particulares del cliente.

Rapidez en el servicio: Es la velocidad con la que se le toman los pedidos al cliente, se le entrega su producto, o se le atienden reclamos o consultas.

Ambiente agradable: vinculado con la presencia de un clima acogedor en donde el cliente se siente a gusto.

Comodidad: Hace referencia al confort que se le otorga al cliente cuando acude al local.

Seguridad: Es la seguridad existente en el local y que, se le otorga al cliente al momento de visitarlo.

Higiene: vinculado con la limpieza o aseo existente en el establecimiento o local o en los empleados. (Crece Negocios, 2015)

El buen servicio al cliente se da cuando la empresa o negocio ha trabajado en varios de estos factores mencionados.

2.2.22. La importancia del servicio al cliente

El cliente queda satisfecho, cuando encuentra el producto o bien que buscaba y recibe un buen servicio al cliente y por esta satisfacción obtenida regresa nuevamente a comprar, y probablemente recomiende el negocio a otras personas. Caso contrario, este mismo cliente no visitará el negocio, probablemente hablará mal de éste.

Si se considera que la competencia cada día es mayor y los productos o servicios ofertados en el mercado se equiparán cada vez más en calidad y en precio, es posible afirmar la importancia de brindar un buen servicio al cliente en los negocios, si se quiere continuar siendo competitivos en el mercado.

Todo negocio debe evitar tratar mal a un cliente, y así que deje de acudir o pueda llegar hablar mal del negocio, y más bien se debe procurar que éste reciba un buen servicio al cliente, con el fin de lograr su fidelidad, contar con buenas posibilidades que éste nos recomiende con otros consumidores, y poder diferenciarnos o destacarnos entre los demás competidores.

2.2.23. Satisfacción del cliente

El nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas. Entre los beneficios de la satisfacción al cliente está cuando un cliente satisfecho demuestra fidelidad a la compañía, suele volver a comprar y comunica sus experiencias positivas en su entorno. (Pérez & Gardey, 2014)

Además de ser un indicador de calidad es sinónimo de un rendimiento óptimo por parte del personal al realizar las actividades en conjunto, y un reto ante la dirección de una organización proyectar seguridad.

2.2.24. Medición de la satisfacción del cliente

La obtención de información para evaluar la satisfacción de los clientes, puede ser de dos maneras:

Directa e indirecta.

La medición directa de la satisfacción se mide la percepción del cliente sobre el cumplimiento de sus requisitos por parte de la empresa.

La medición indirecta consigue información vinculada con el cumplimiento de los requisitos del cliente, sin preguntar directamente a él mismo, sino a partir de datos existentes dentro del negocio.

La planificación de la medición indirecta de la satisfacción del cliente deberá considerar el sistema de indicadores establecidos en la empresa, escogiendo aquellos relativos a las características de los productos y servicios o al desempeño de los procesos, que estén vinculados con la satisfacción del cliente.

2.2.25. Indicadores para la medición de la satisfacción del cliente

Se establecerán los siguientes indicadores para medir la satisfacción del cliente:

Grado de fidelización: Para determinar el número de veces que asiste un paciente por atención médica en el año.

Número de no conformidades: Establecer las no conformidades del paciente con la instalación de un buzón de sugerencias donde se procede al llenado de un formulario donde se indica las inconformidades, esto servirá para mejorar continuamente y se obtendrá información sobre el comportamiento de nuestros clientes.

Número de reclamaciones: La dirección de la unidad médica deberá recibir las reclamaciones verbales o escritas de los pacientes para dar tratamiento a ese dato y mejorar los procesos internos.

Tiempo medio de espera: Evaluar y mejorar los tiempos de espera para la prestación del servicio médico en cada especialidad. Este tiempo de espera es tanto en atención telefónica como en el tiempo de ejecución de un servicio. Aunque es un valor interno es muy valioso para el cliente conocer este dato a la hora de tomar una decisión de compra.

2.2.25. Técnicas aplicables para el análisis de la satisfacción del cliente

1. Paneles de clientes

Se escoge a un grupo de clientes que sepan lo suficiente del producto o servicio para la obtención de sugerencias y opiniones sobre el mismo de manera periódica, a partir de la experiencia de cada cliente. Los clientes escogidos son analizados durante un tiempo prolongado para la obtención de un análisis dinámico que permita observar tendencias y determinar conclusiones. Lo negativo de esta técnica, se debe de indicar que el hecho de escoger clientes seleccionados que cuenten con gran experiencia, dirige a despreciar a los clientes nuevos y en especial a la primera impresión producida por el producto o servicio. Las conclusiones no serán aplicables a la totalidad de la cartera.

2. Encuestas de satisfacción a clientes reales e históricos

Se realizan encuestas a través de cuestionarios de aplicación a tres clases de clientes: nuevos, aquellos que están disminuyendo su volumen de compra y clientes que dejaron de consumir el producto. De esta forma se determina, los elementos que conducen a un cliente nuestro a solicitar y a dejar de pedir el producto al mismo tiempo y se conseguirá de este modo una idea de qué elementos influyen en la imagen de la empresa y en qué medidas son afectados los niveles de fidelización.

La desventaja que presenta es el número de tipologías de clientes para análisis que obligan definir muy bien la información que se precisa de cada tipo de cliente y a la abstracción

con precisión para poder enunciar conclusiones generalmente válidas. Al mismo tiempo, no siempre se consigue que los clientes respondan a los cuestionarios.

3. Encuestas de satisfacción

Fundamentadas en la realización de encuestas de satisfacción a través de cuestionarios cortos a clientes del negocio escogidos a partir de criterios objetivos previamente definidos que faciliten la obtención de opiniones de los clientes de la empresa en momento determinado posterior a la compra del producto o servicio. La dificultad de esta técnica radica en la obtención de un índice suficiente de clientes que contesten para poder aceptar la muestra como significativa del número total de clientes de la empresa.

4. Sesiones de grupo

Comprende reuniones con grupos reducidos de clientes enfocados en aspectos muy concretos del producto o servicio, en que los clientes puedan aportar muchos datos, pero con el inconveniente que suponen las barreras de comunicación abierta y la limitante de la generalización de las conclusiones.

5. Revisiones particulares

Son reuniones periódicas individuales con clientes escogidos en las que se trata con mucho detalle una gran variedad de aspectos vinculados con el producto o servicio de una forma formal a partir de la necesidad de conseguir información sobre una serie de datos previamente establecidos para la identificación de las expectativas reales del cliente. Las desventajas que presenta esta técnica son los costos de aplicar la técnica y la generalización de las conclusiones.

6. Investigaciones de mercado

El conjunto total de consumidores reales y potenciales del producto son investigados en forma real, con el propósito de evaluar los productos o servicios con los que ofrece la competencia y la identificación de este modo de oportunidades y amenazas.

7. Cliente oculto

Un evaluador se hace pasar por cliente de la empresa y que simule una compra con el fin de valorar los aspectos relacionados con la misma, particularmente a nivel de valorar el servicio. Con esta técnica se evalúa también la atención del cliente, el trato con el personal, y otros aspectos relacionados con el servicio.

8. Informes del personal en campo

Se analiza ciertos aspectos en contacto directo con el cliente en el mercado para conocer la opinión directa que el producto merece y así poder retroalimentarse.

9. Encuestas al personal

Se efectúan encuestas al personal que está en contacto con el cliente, para poder contar con información directa de ellos.

10. Análisis de medidas operativas

El análisis se apoya en indicadores u otros métodos de seguimiento y medición, de todas las operaciones que influyen en mayor o menor medida a la satisfacción del cliente.

2.2.26. Proceso de atención al cliente

(Talavera Pleguezuelos, 2016) “El proceso de atención al cliente puede caracterizarse como el conjunto de actividades relacionadas entre sí que permite responder satisfactoriamente a las necesidades del cliente”.

Necesariamente un aspecto relevante en las actividades de la organización, prácticamente la imagen que se proyecte sea un servicio o producto se verá reflejado en el comportamiento del cliente motivado por su preferencia y fidelidad.

2.2.27. Diagrama de flujos

Es una representación gráfica de un proceso (...). El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas a través de simbología. (Aiteco, 2016)

2.3. Marco Legal

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador

Según lo que indica la Constitución del Ecuador en el Capítulo II de “Los Derechos del Buen Vivir” del Art. 32 manifiestan respectivamente que:

“La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Referente a la Constitución misma se establece en la sección segunda sobre “Salud” del Título VII art. 360 que:

“El sistema garantizará, a través de las instituciones que lo conforman, la promoción de la salud, prevención y atención integral, familiar y comunitaria, con base en la atención primaria de salud; articulará los diferentes niveles de atención; y promoverá la complementariedad con las medicinas ancestrales y alternativas.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

La Constitución hace hincapié en el derecho a la salud por parte del Estado y lo realiza en varios ámbitos. Garantiza el buen vivir de todo ciudadano sin distinción a través de las instituciones de salud, mediante un sistema de atención primaria que lo ofrecen en sectores de barrio marginal y popular, rigiéndose bajo principios enmarcados en la Ley; y precisamente ahí es donde se origina una relación con el recurso intangible de una institución médica que lo convierte en punto clave a considerar a medida que se realice el proyecto de investigación puesto que servirá de sustento para verificar y corregir el sistema de atención primaria de salud empleado en el centro médico privado.

2.3.2. Requisitos para permiso de funcionamiento de establecimientos de servicios de salud públicos y privados

La “Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) como entidad adscrita al Ministerio de Salud Pública, tiene entre sus atribuciones y responsabilidades, la emisión de permisos de funcionamiento de los establecimientos que producen, importan, exportan, comercializan, almacenan, distribuyen, dispensan y/o expenden, los productos que están sujetos a obtención de registro sanitario o notificación sanitaria obligatoria.

Según el Ministerio de Salud del Ecuador los documentos legales establecidos para el funcionamiento del Centro Médico de salud son los siguientes:

- Solicitud para permiso de funcionamiento
- Plano del local a escala 1.50 (área mínima 30mts.)
- Croquis con referencias de ubicación del local
- Copia del RUC del establecimiento
- Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario o representante legal
- Copia certificada o notariada del título del profesional responsable

- Copia del registro del título del profesional en el SENESCYT
- Copia certificada o notariada del nombramiento del representante técnico
- Copia de cédula y papeleta de votación del representante técnico
- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud
- Lista de equipos y menaje
- Copia del Permiso del Cuerpo Bomberos

Otros documentos varios necesarios para operar en la Unidad Médica:

- Licencia institucional para rayos x en la industria e investigación
- Permiso de recolección y transporte de residuos especiales y peligrosos
- Permiso para el uso de letreros (Ministerio de Salud Pública, 2013)

2.4. Marco conceptual

Con la ayuda de algunos conceptos y/o criterios se realizó algunas definiciones propias y de varios autores para tener mayor conocimiento durante el desarrollo de la investigación.

2.4.1. Atención

Es la asistencia sanitaria esencial basada en métodos y tecnologías prácticas, científicamente fundados y socialmente aceptables, puesta al alcance de todos los individuos y familias de la comunidad mediante su plena participación y a un costo que la comunidad y el país puedan soportar, en todas y cada una de las etapas de su desarrollo con un espíritu de autorresponsabilidad y autodeterminación.

2.4.2. Salud

(OMS, 2017) “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”.

2.4.3. Servicio de salud

Servicio es el acto y el efecto de servir. El concepto hace referencia a la actividad que consiste en realizar una cierta acción para satisfacer una necesidad. Por lo general, los servicios implican brindar algo que no es material. Por lo tanto, los servicios de salud son aquellas prestaciones que brindan asistencia sanitaria.

2.4.4. Centro de salud

Un centro de salud es un edificio destinado a la atención sanitaria de la población; cuenta con la labor de médicos clínicos, pediatras, enfermeros y personal administrativo.

También es posible que actúen otro tipo de profesionales, como trabajadores sociales y psicólogos, lo que permite ampliar la cantidad de servicios. El centro de salud suele ser un lugar destinado a la atención primaria.

2.4.5. Sistema de Salud

Según la Organización Mundial de la Salud un sistema de salud engloba todas las organizaciones, instituciones y recursos cuyo principal objetivo es llevar a cabo actividades encaminadas a mejorar la salud. Las cuatro funciones principales de un sistema de salud se han definido como: la provisión de servicios, la generación de recursos, la financiación y la gestión. (OMS, 2015)

2.4.6. Primer Nivel de Atención

El primer nivel de atención se ubica en los Distritos de Salud. Es el centro de la red y la puerta de entrada obligatoria al sistema, por su contacto directo con la comunidad debe cubrir a toda la población, este nivel debe resolver las necesidades básicas y/o más frecuentes de la salud de la comunidad. Los servicios darán atención integral dirigida a la familia, individuo y comunidad, enfatizando en la promoción y prevención. (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2012)

2.4.7. Estrategia

Según (Martorelli, 2013) la estrategia “Es el medio de establecer el propósito de la organización en términos de objetivos, programas de acción y prioridades de asignación de recursos” y también “Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, y a las fortalezas y debilidades internas, para poder conseguir una ventaja competitiva sostenible”.

2.4.8. Proceso administrativo en el sector salud

La gestión del proceso administrativo en salud se realiza en base de una serie de pasos que ayudan a desarrollar y lograr los objetivos propuestos.

Desde luego es responsabilidad de la dirección coordinar las acciones que hacen efectivo los esfuerzos con los subordinados a través de la comunicación y toma de decisiones.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Los autores (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80) dicen que:

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

El desarrollo de éste trabajo de investigación se realizó bajo un estudio de tipo descriptivo porque ayudó a redactar la situación de problema y a conocer la percepción que tienen los usuarios respecto a la atención y la preferencia sobre los servicios que ofrece la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray para determinar las estrategias necesarias a beneficio de la satisfacción de sus usuarios y de solución a las falencias por la ausencia de un Plan estratégico de mejoras.

3.2. Enfoque de investigación

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80) dicen que:

Los métodos o enfoques mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

En resumen, los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias.

Para éste proyecto de investigación el enfoque fue mixto porque el propósito fue realizar un análisis de las causales de la insatisfacción de los usuarios a partir de datos estadísticos fundamentado en evidencias previas obtenidas dentro de la Unidad.

3.3. Técnicas de investigación

La observación es una técnica de campo que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La encuesta es una técnica de campo destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. (Puente, 2017)

Para el presente proyecto se requirió de la técnica de campo para recopilar la información adecuada, es decir, la observación, la encuesta y una breve entrevista.

Con la observación una de las técnicas más importantes, y la entrevista no estructurada con la cual se consiguieron datos relevantes para el planteamiento.

Y la herramienta de la encuesta bastante usada con la finalidad de conocer las perspectivas de los usuarios sobre el servicio en general.

3.4. Población

Para determinar la población correspondiente de este estudio se realizó una estimación mensual basada en información obtenida a través de la entrevista. El administrador manifestó un aproximado total de 160 usuarios que son atendidos diariamente en esta Unidad Médica, teniendo en consideración que la cantidad varía.

En la tabla 3 se detalla la cantidad de usuarios que son atendidos por cada especialidad:

Tabla 3: Población estimada

Estimación de la población		
Especialidades	Diario	Mensual
Medicina General	40	800
Pediatría	30	600
Odontología	10	200
Radiología (Ecografías/Rayos-X)	28	560
Técnico Laboratorista	20	400
Ginecología	7	140
Cardiología	6	120
Total	160	2,820

Fuente: Unidad Médica de Diagnóstico “Sono-Ray”

Elaborado por: Autor

3.5. Muestra

Como objeto de estudio para efectuar las encuestas, se determinará una muestra del total de la población estimada anteriormente.

Para el desarrollo de la fórmula se seleccionará una muestra representativa de tipo probabilístico en base a una población finita comprendidas por usuarios entre 18 a 60 años que estuvieron en la sala de espera de la Unidad durante el mes de noviembre, año 2016.

La siguiente fórmula será utilizada para efectuar el cálculo de la muestra.

$$n = \frac{N * Z^2 * q * p}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * q * p}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N = tamaño de la población o universo

Z = depende del nivel de confianza que se asigne, pues indica la probabilidad de que sean ciertos los resultados esperados de la muestra.

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia, generalmente es un valor desconocido, se supone la opción más segura 0,5

q = proporción aproximada de la población de referencia que no representa el fenómeno de estudio, p-1. La suma de p y q siempre debe dar 1. En este caso ambos son 0,5

d = Error estimado o margen de error permisible.

$$n = \frac{2,820 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (2,820 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = \frac{2,708.328}{7.0475 + 0.9604}$$
$$n = 385.25 \approx 385$$

El tamaño de la muestra es de 385 y se trabajará con la cifra exacta de 400 encuestas.

3.6. Presentación de los resultados

A través de tablas y cuadros estadísticos se mostrarán los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a usuarios en edades comprendidas de 18 a 60 años en el horario de lunes a sábado que acudieron a la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray.

3.6.1. Edad y género

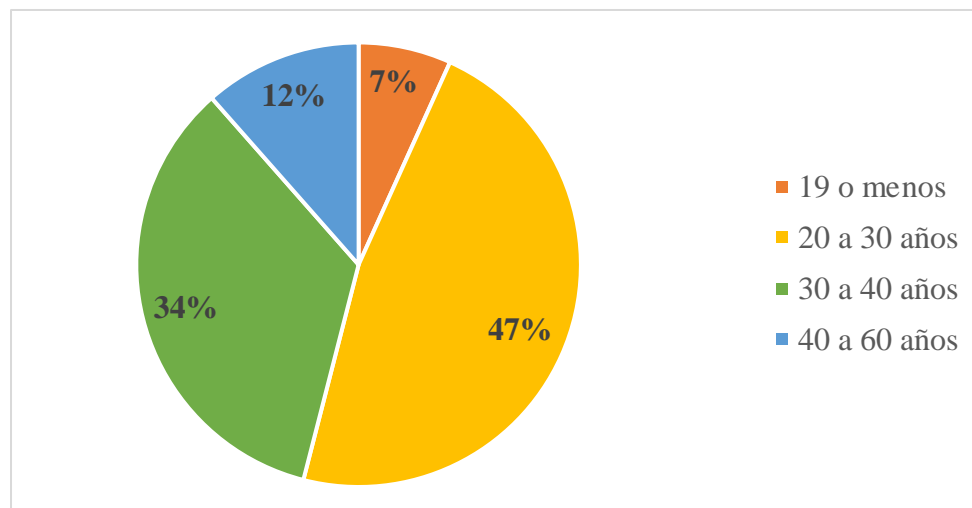
1. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?
2. ¿Cuál es su género?

Tabla 4: Rango de edad y género

Edades	Género		Frecuencia Relativa
	Femenino	Masculino	
19 o menos	24	3	7%
20 a 30	127	62	47%
30 a 40	96	42	34%
40 a 60	25	21	12%
Total	272	128	100%

Elaborado por: Autor

Figura 8: Rango de edad y género



Elaborado por: Autor

De acuerdo a los resultados un 47% de los usuarios que acuden a la unidad médica tienen 20 a 30 años, le sigue 34% de 30 a 40 años, con un porcentaje del 12% de 40 años o más y el 7% restante de 19 años o menos. En su mayoría con un 68% las mujeres entre 20 a 30 años principalmente requieren de los servicios médicos y muy por debajo con un 32% pero significativo también los hombres son atendidos.

3.6.2. Sector

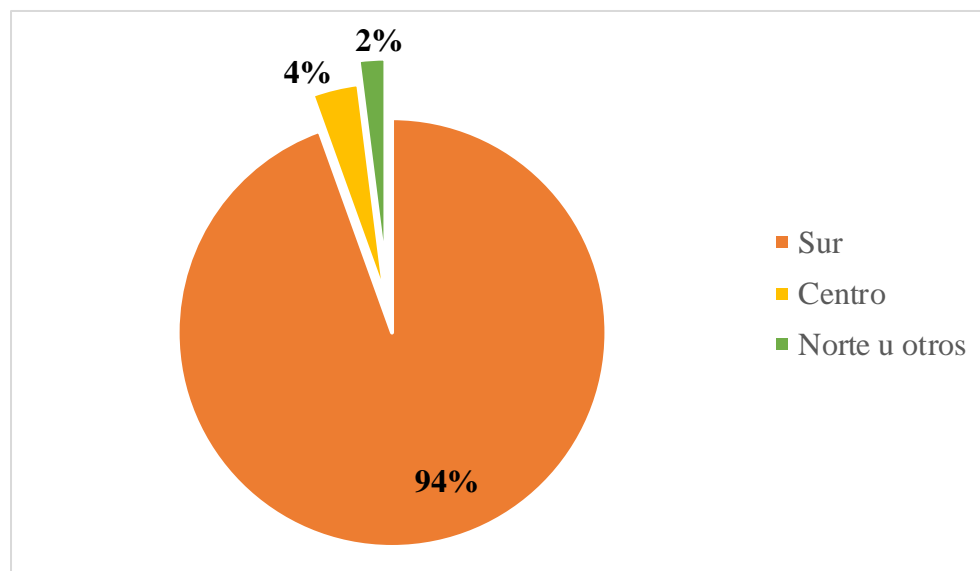
¿De qué sector nos visita?

Tabla 5: Sector

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sur	378	95%
Centro	14	3%
Norte u otros	8	2%
Total	400	100%

Elaborado por: Autor

Figura 9: Sector



Elaborado por: Autor

Los resultados indicaron que 95% de los usuarios corresponden al sector sur provenientes de las zonas cercanas, se tiene que 3% de los usuarios provienen del centro de la ciudad y 2% del norte u otros sectores, a pesar que es poco pero considerable, refleja la preferencia del servicio y se corrobora la información inicial.

3.6.3. Actitud o cualidad de: cajero y/o enfermera

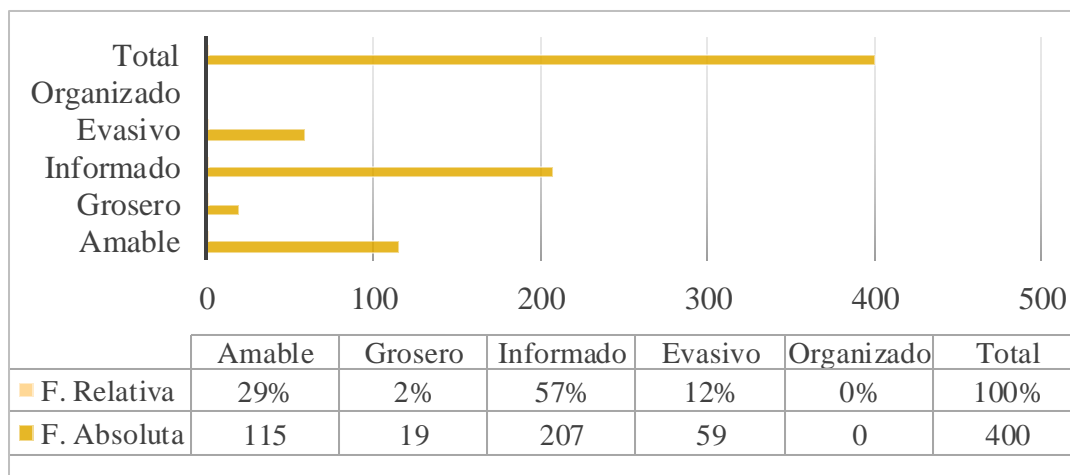
Señale la actitud o cualidad del personal que lo atendió: cajero y/o enfermera

Tabla 6: Actitud o cualidad del personal que lo atendió: cajero y/o enfermera

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Amable	115	29%
Grosero	19	5%
Informativa	207	52%
Evasivo	59	14%
Organizado	0	0%
Total	400	100%

Elaborado por: Autor

Figura 10: Actitud o cualidad del personal: cajero y/o enfermera



Elaborado por: Autor

Lo que las encuestas revelaron en relación al personal que labora en la Unidad Médica Sono-Ray es que tiene aspectos positivos como el estar informado en un 57%, representa la cualidad de la amabilidad un 29%. En la parte negativa una actitud evasiva un 12%, con un 2% el personal se torna grosero y no hay un personal organizado. Por lo tanto, el empleado necesita motivación, requiere de capacitación y constante supervisión.

3.6.4. Tiempo de espera

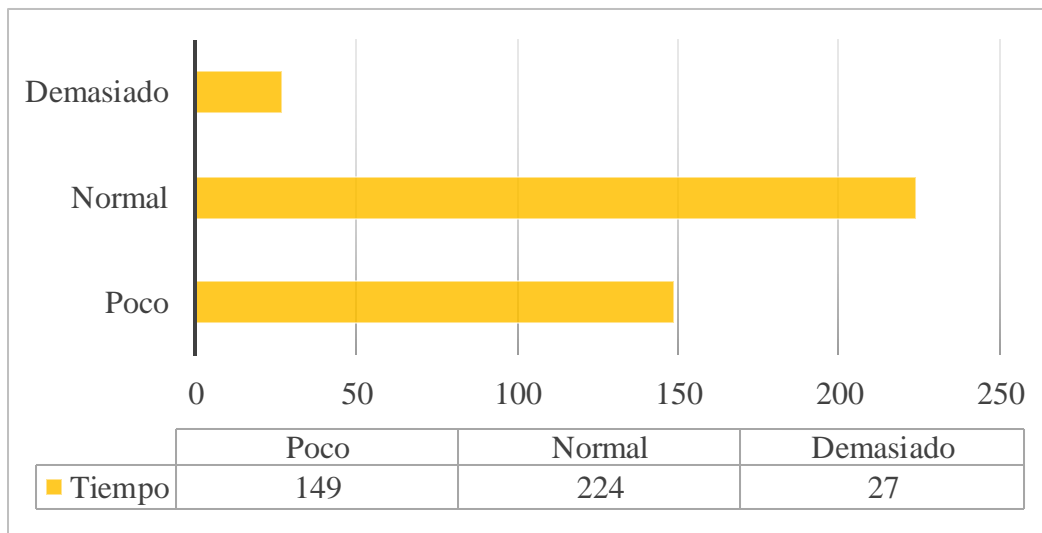
¿Cómo evalúa el tiempo que espera para su atención?

Tabla 7: Tiempo de espera

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Poco	149	37%
Normal	224	56%
Demasiado	27	7%
Total	400	100%

Elaborado por: Autor

Figura 11: Tiempo de espera



Elaborado por: Autor

Se obtuvo que un 56% la espera es normal para la atención considerando un tiempo de 15 minutos, un 37% la espera es poca con un tiempo de 30 minutos y con un 7% la espera se hace demasiada siendo de 1 hora; lo cual indica que el tiempo de espera es prudente y la atención es rápida, punto a favor que hace notar que si mejoran en otros aspectos sería de mejor calidad la atención y el servicio en general.

3.6.5. Atención de médicos especialistas

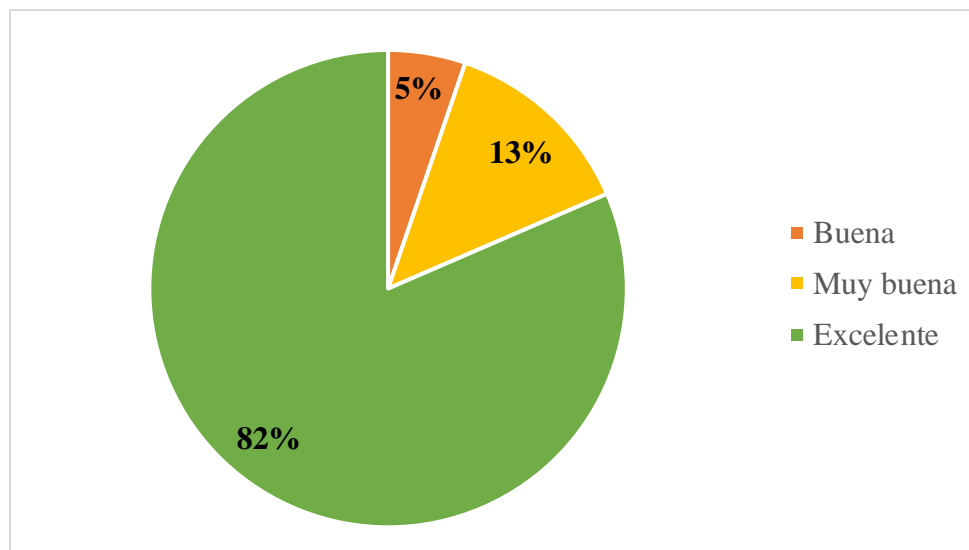
¿En qué nivel ubicaría la atención por parte de los médicos?

Tabla 8: Atención de los médicos

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Buena	21	5%
Muy buena	53	13%
Excelente	326	82%
Total	400	100%

Elaborado por: Autor

Figura 12: Atención de los médicos



Elaborado por: Autor

Los resultados manifestaron que 82% encuestados reciben una atención excelente por parte de los médicos – especialistas, 13% respondieron que es muy buena y 5% pacientes que es buena. Punto a favor y afirma que es necesario fortalecer ese aspecto del cliente interno (enfermar y/o cajeros) para que no afecte a la atención en general.

3.6.6. Ambiente de la sala de espera

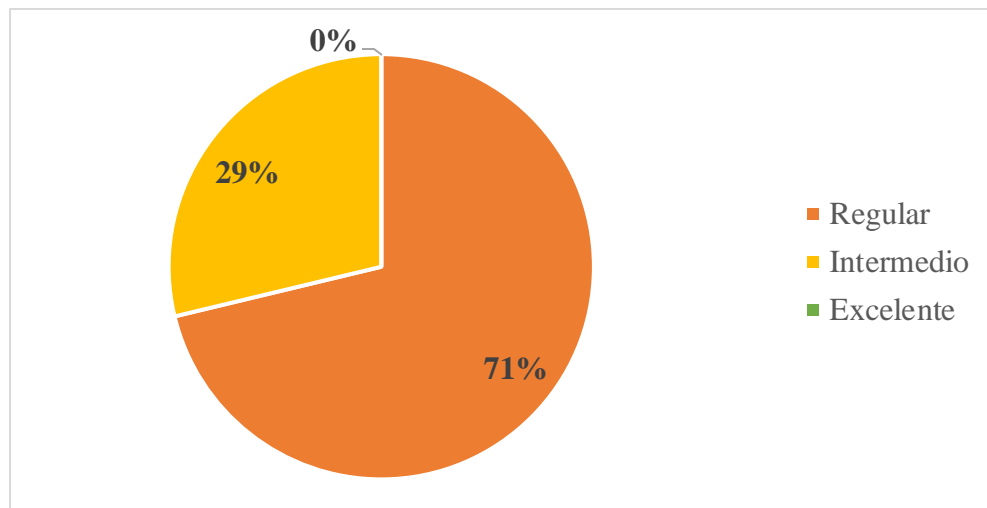
¿Cómo considera el ambiente de la zona de espera? Ejemplo: iluminación, asientos, espacio, higiene, señaléticas o letreros.

Tabla 9: Ambiente de la sala de espera

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Regular/ Debería mejorar	285	71%
Intermedio/Cumple con las expectativas	115	29%
Excelente/ Supera mis expectativas	0	0%
Total	400	100%

Elaborado por: Autor

Figura 13: Ambiente de la sala de espera



Elaborado por: Autor

La mayoría de los encuestados coincidió en que debe mejorar la sala de espera. Un ambiente saludable producto del aseo, iluminación, asientos confortables, el uso de señaléticas y las dimensiones adecuadas para evitar las aglomeraciones proporcionarían un mejor nivel de atención. Cabe destacar que la ventilación si es la apropiada por el espacio reducido. Por lo tanto, es primordial la comodidad de los usuarios.

3.6.7. Aspecto de consultorios, laboratorios o rayos X

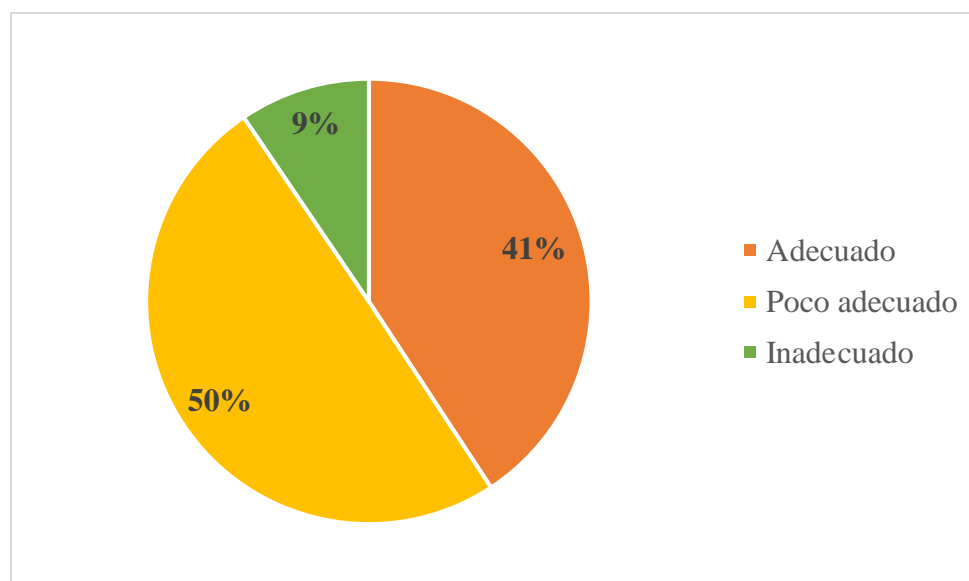
¿Cómo considera el aspecto de consultorios, laboratorio o rayos-X?

Tabla 10: Aspecto de consultorios, laboratorio o rayos X

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Adecuado	163	41%
Poco adecuado	199	50%
Inadecuado	38	9%
Total	400	100%

Elaborado por: Autor

Figura 14: Aspecto de consultorios, laboratorio o rayos X



Elaborado por: Autor

En este caso muestran que 41% considera adecuado el aspecto de consultorios, el área de laboratorio y el cuarto de rayos-X, muy seguido con un 50% respondieron que es poco adecuado y un 9% lo cataloga de inadecuado. La aproximación de los resultados respecto a las opciones de adecuado y poco adecuado, desde mi punto de vista sería por el poco cuidado en la sala de rayos-x, el desorden de laboratorio y la iluminación.

3.6.8. Opinión sobre valores de consulta y/o toma de exámenes

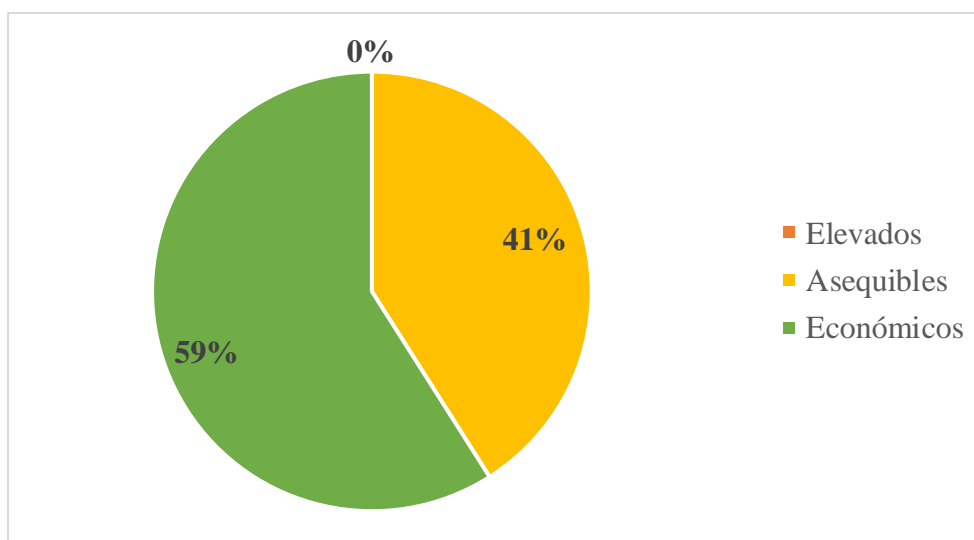
De su opinión acerca de los valores por consulta y realización de exámenes de laboratorio y toma de imágenes

Tabla 11: Opinión sobre valores de consulta y/o toma de exámenes

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Elevados	0	0%
Asequibles	164	41%
Económicos	236	59%
Total	400	100%

Elaborado por: Autor

Figura 15: Opinión sobre valores de consulta y/o toma de exámenes



Elaborado por: Autor

Los resultados indicaron que encuentran económicos en un 59% los valores que cancelan por los servicios de consulta, laboratorio y exámenes de imágenes mientras que un 41% de los usuarios consideran asequible por lo que la situación económica podría ser el principal factor externo.

3.6.9. Frecuencia de compra

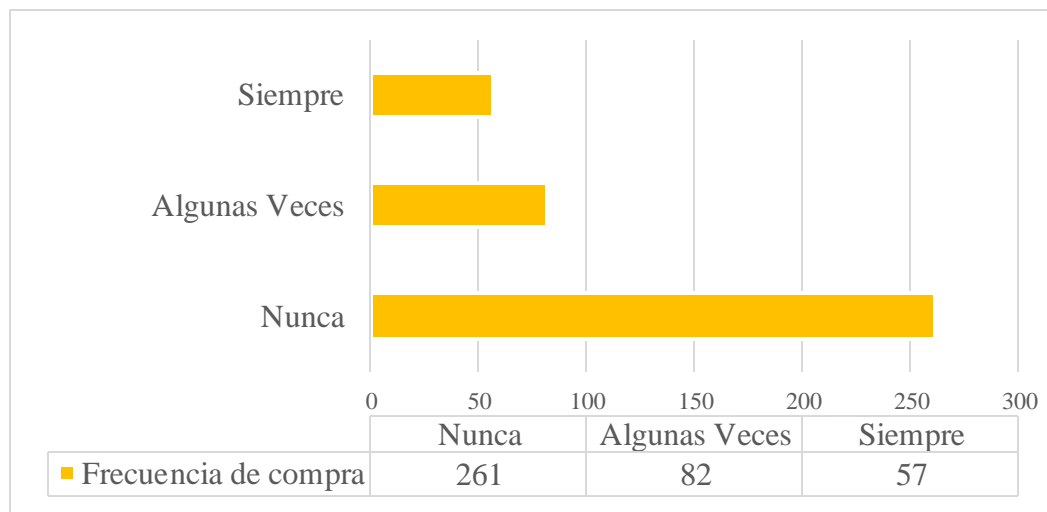
¿Con qué frecuencia realiza las compras en la farmacia de la Unidad Médica?

Tabla 12: Frecuencia de compra

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Nunca	261	65%
Algunas Veces	82	21%
Siempre	57	14%
Total	400	100%

Elaborado por: Autor

Figura 16: Frecuencia de compra



Elaborado por: Autor

Se puede apreciar en el gráfico que el 65% respondió que nunca realiza sus compras, un 21% indicó que algunas veces y el 14% restante que siempre. Según lo que supieron manifestar mientras se realizaban las encuestas era que prefieren adquirir los medicamentos fuera por cuestión de precio y porque no encuentran los medicamentos que envían los médicos.

3.6.10. Importancia del uso de un programa de citas

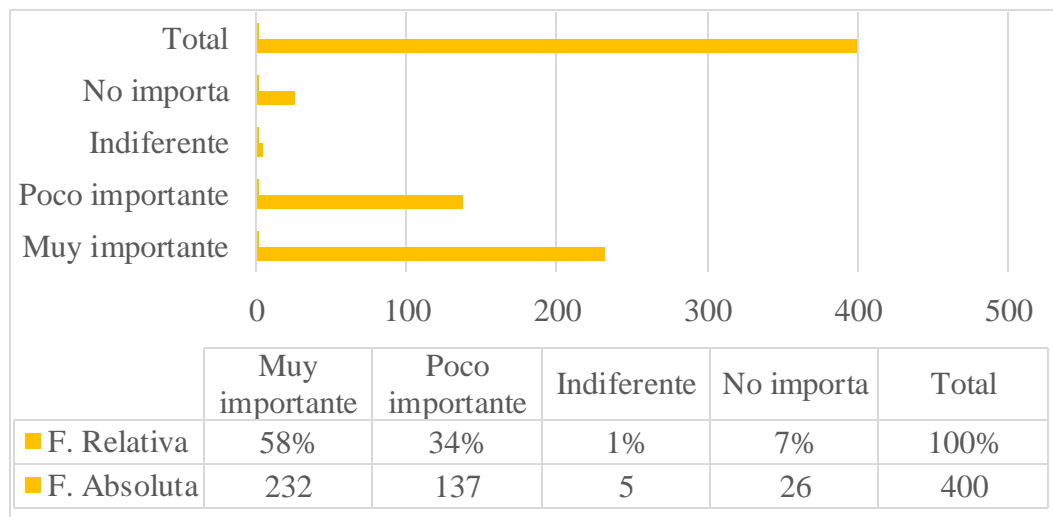
¿Cuán importante cree usted sería utilizar un sistema o programa para atenderlo?

Tabla 13: Importancia del uso de un programa de citas

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy importante	232	58%
Poco importante	137	34%
Indiferente	5	1%
No importa	26	7%
Total	400	100%

Elaborado por: Autor

Figura 17: Importancia del uso de un programa de citas



Elaborado por: Autor

Según los resultados de la muestra se tiene que el 58% de los usuarios creen muy importante implementar un sistema informático, un 34% lo considera poco importante, 1% se mostró indiferente y 7% indicó no es de importancia. Se concluye que los usuarios no tienen la oportunidad de expresar sus opiniones o quejas con criterio constructivo a favor de un servicio y atención en constante evolución para la comunidad.

3.6.11. Aspecto físico e instalaciones

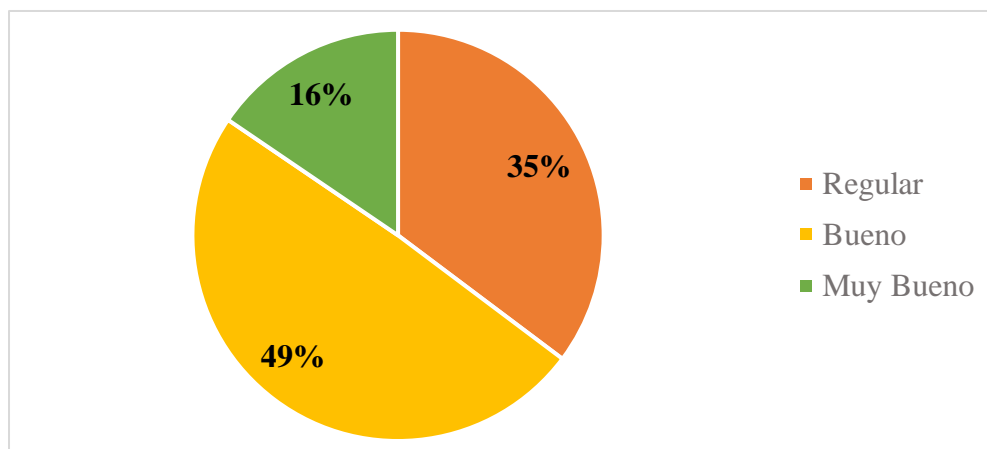
¿De qué manera califica el aspecto físico, las condiciones de las instalaciones y la seguridad de la Unidad Médica?

Tabla 14: Aspecto físico e instalaciones

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Regular	141	35%
Bueno	197	49%
Muy Bueno	62	16%
Total	400	100%

Elaborado por: Autor

Figura 18: Aspecto físico e instalaciones



Elaborado por: Autor

Se puede apreciar en los anexos de las fotografías para acentuar la veracidad de este resultado la cual indicó que 49% calificó de bueno el aspecto físico y las condiciones de las instalaciones un término intermedio del 35% señaló de regular y un reducido porcentaje de 16% respondió que le parece muy bueno. En definitiva, se realizaron las encuestas para distinguir las partes positivas que posee y los aspectos negativos además qué tan satisfechos están los pacientes.

3.7. La conclusión del análisis de los resultados

Una vez obtenido los datos de las encuestas con base en el objetivo principal de la investigación sobre la implementación de un plan estratégico para mejorar la atención. Para ello fue necesario conocer la apreciación de los usuarios que asistieron de lunes a sábado hasta medio día durante dos semanas del mes de noviembre a la Unidad Médica.

Se concluye que:

- A pesar de la situación problemática que se observó inicialmente, los resultados fueron distintos a los esperados, por lo tanto, la atención y el servicio en general que reciben los usuarios en este centro médico privado tuvo calificación buena.
- La notable preferencia de los servicios básicos de atención primaria por los valores asequibles, tiempo de espera, médicos-especialistas, ambiente, auxiliares; asienta la ventaja de posicionamiento en el sector, sin embargo, ciertos aspectos relevantes de imagen institucional deben ser considerado en las acciones de mejora, como la necesidad de invertir en recursos físicos e intangibles ya que no se ha considerado en tiempos pasados.
- No está por demás reforzar la concepción de esta Unidad médica que para esa minoría encuestada se sume al porcentaje que se encuentra en el siguiente nivel de la satisfacción absoluta.

CAPÍTULO 4

INFORME FINAL

4.1. Desarrollo del informe

Basado en el contenido de un plan estratégico y en la conclusión de los resultados de las encuestas se estableció una identificación de la empresa iniciado con la creación de la misión, visión, valores, organigrama, análisis interno y externo, definieron estrategias, objetivos, acciones y plan de mejoras a partir del diagnóstico efectuado.

4.1.1. Misión

Ofrecer bienestar a la comunidad a través de nuestra atención médica de servicios de salud primaria ambulatoria, con el apoyo de un talento humano médico y administrativo servicial, eficiente, responsable; con equipos médicos tecnológicos de punta que garanticen resultados confiables e inmediatos.

4.1.2. Visión

Ser una institución médica reconocida que brinda atención integral a la salud de la comunidad con respecto, confianza y sentido de compromiso humano con la ayuda de un personal profesional y dedicado, con el fin de lograr una mejor calidad de vida satisfaciendo las necesidades primarias de salud de nuestros usuarios.

4.1.3. Valores institucionales

La Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray ofrece una atención a sus usuarios bajo principios que orientan al profesional administrativo y médico en su comportamiento además durante el desarrollo de sus funciones laborales; por tal razón se siente comprometida con la comunidad cumpliendo con los siguientes valores:

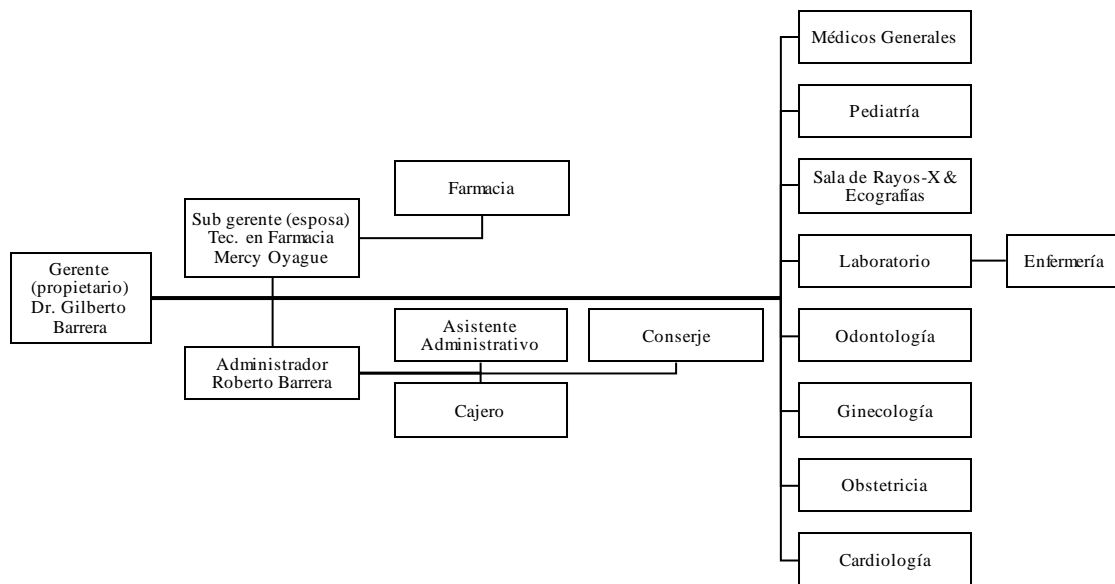
- Espíritu y calidez humana: la actitud y la disposición de cada miembro del equipo de trabajo demostrado en la voluntad de servir.
- Respeto y responsabilidad: demostrar comprensión y aceptación hacia los demás en un ambiente pacífico sujeto al compromiso de las acciones.
- Pasión por nuestros servicios: la inspiración y la capacidad de entrega.
- Equidad: reconocer la igualdad de derechos y condiciones dando oportunidad de acceder a la comunidad a los servicios de primer nivel sin distinción alguna.

- Integridad y confianza: Hacer lo correcto con sentido de honestidad y transparencia cultivando una relación con credibilidad.

4.1.4. Organigrama

En vista que la institución médica no posee un organigrama institucional distribuyendo los niveles de autoridad de izquierda a derecha, se la elaboró la (figura18) conforme a una estructura de modalidad horizontal y se complementó al equipo dos personas para soporte de las actividades administrativas: un cajero (a) y un (a) asistente administrativa.

Figura 19: Organigrama de la empresa



Fuente: Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray

Elaborado por: Autor

4.1.5. Análisis DAFO

El siguiente análisis (tabla 15) se ha desarrollado para describir el estado de la situación actual además de conocer el problema y es que no existe un proceso de atención a través de un programa o software, realizándose manualmente en un cuaderno con anotaciones.

Tabla 15: Matriz de Análisis DAFO

	Fortalezas - F	Debilidades - D
Factores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento del servicio: gran afluencia en medicina general, pediatría, rayos-x, ecografías, laboratorio. • Valores económicos competitivos: Consultas y exámenes médicos a precios asequibles para la población. • Equipos de alta tecnología: Cuenta con equipos de última generación. • Genera ganancias 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de procesos y de TIC's: Desconocimiento y no permite fluidez y seguimiento de clientes. • Falta de inversión: Utilidades no destinadas a la inversión. • Instalaciones desmejoradas: No tiene buena imagen. • Personal alterno: situaciones de enfermedad y vacaciones
	Oportunidades	Amenazas
Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Participación del mercado: afluencia de otros sectores. • Apoyo de las redes sociales: uso de las redes sociales para promocionar los servicios. • Capacitaciones: realizarlas ayuda a tener a nuestros empleados actualizados y motivados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil ingreso de nuevos competidores: ya que la zona es concurrido y comercial. • Variedad de servicios: mayor oferta de servicios de la competencia

Elaborado por: Autor

A partir del análisis y diagnóstico de la matriz que descubre los puntos fuertes y débiles de la empresa se procedió a definir el tipo de estrategia a trasladar en el plan estratégico de mejoramiento para cada una de las áreas a las cuáles va enfocado.

4.1.6. Estrategias de acuerdo a la Matriz CAME

A partir de la matriz Dafo/Came cuya finalidad es la identificación de las acciones estratégicas basadas en el grupo de FO-DO son: “C” y “E” las cuales implican las acciones de Corregir las debilidades internas con el apoyo de las oportunidades externas y de Explotar las fortalezas internas para sacar ventaja de las oportunidades externas; esto ayudará a contrarrestar las debilidades y amenazas de la empresa.

4.1.7. Pilares de las estrategias de mejoramiento de atención al cliente

Acorde a la misión, visión, la identificación de los puntos conflictivos a través del cuestionario de preguntas y el análisis de CAME. Se establecen los pilares sobre los cuáles se enfocarán las estrategias de ofensivas y de reorientación al plan de mejoramiento: Área de atención médica, Área administrativa, Equipamiento médico, Infraestructura física.

Tabla 16: Matriz de estrategias

Dafo/ Came	Fortalezas-F	Debilidades-D
Oportunidades-O	<p>Estrategias-FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar personal de las áreas con mayor atención. • Hacer publicidad mediante las páginas web reconocidas para dar a conocer el servicio y los valores • Fomentar capacitaciones para ampliar los servicios que ocupan los equipos médicos. 	<p>Estrategias-DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modernizar la atención con una plataforma que se ajuste a las necesidades del centro con la ayuda de un programador. • Renovar la infraestructura, ambiente y recursos. • Ampliar el personal necesario de apoyo administrativo
Amenazas-A	<p>Estrategias-FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar mayor capacidad tecnológica 	<p>Estrategias-DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener participación y una buena comunicación interna • Incentivar a la inversión

Elaborado por: Autor

4.2. Duración estimada de la implementación del plan estratégico: 2 años

4.2.1. Objetivos del área de servicios médicos

- a. Implementar un sistema informático que permita llevar de manera digital las historias clínicas de los pacientes.
- b. Establecer un tiempo de duración de consulta del personal médico.
- c. Asegurar el cumplimiento de los protocolos médicos para garantizar la salud y seguridad del paciente.
- d. Mejorar la asistencia médica de los pacientes vulnerables con enfermedades crónicas.

4.2.2. Objetivos del área de administrativa

- a. Establecer manuales de funciones y procedimientos en cada puesto administrativo de atención médica.
- b. Implementar un programa informático que permita agendar y programar de manera organizada las citas de los pacientes y agendas de trabajo de los galenos.
- c. Diseñar un plan de capacitación en atención al cliente para todo el personal de la unidad médica.

4.2.3. Objetivos vinculados con el equipamiento médico

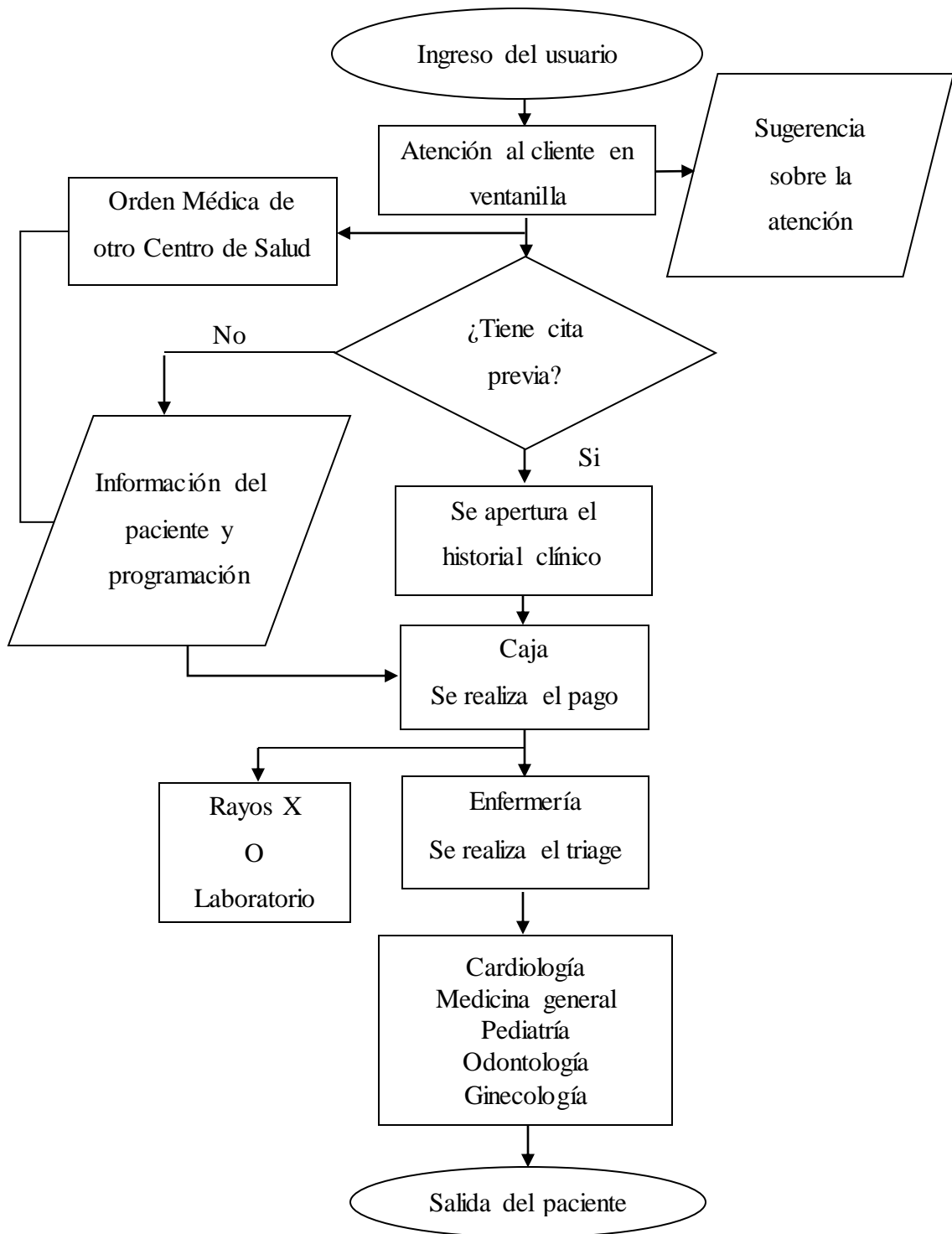
- a. Evaluar el actual equipo médico de la unidad médica.
- b. Determinar las necesidades de adquisición de nuevos equipos médicos para las diferentes especialidades.
- c. Establecer un calendario de mantenimiento preventivo de los equipos médicos.

4.2.4. Objetivos vinculados con la infraestructura física

- a. Evaluar la infraestructura física de la unidad médica.
- b. Establecer las posibilidades de remodelación de la actual infraestructura física.

4.3. Diagrama de procesos de atención al cliente para la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray

Figura 20: Procesos de atención al cliente



Elaborado por: Autor

4.4. Plan de mejoramiento

En las siguientes tablas se desarrolla la forma de cómo se ejecutarán las acciones con el propósito de mejorar la atención al cliente.

Tabla 17: Plan de mejoramiento de la Área de Atención

Área de mejoramiento:		Atención médica a los pacientes				
Problemática	Proceso que influye	Objetivo	Acciones de mejora	Recursos necesarios	Responsable	Metas
Ubicación rápida de historial médico de los pacientes por parte de los médicos.	Consulta médica	Facilitar al médico poder contar con información médica del paciente de forma ágil al momento de la consulta médica.	Escoger la mejor opción de programa informático para los historiales médicos. Capacitar al médico en el manejo del programa.	Computador Programa informático especializado	Administrador	Eliminar el uso de papel y almacenamiento físico de historias médicas. Facilite la revisión del historial del paciente.
Ausencia de personal suficiente en horas picos para atender a pacientes.	Preparación del paciente en enfermería.	Asignar un número adecuado de enfermeros (as) para atender a pacientes en horas pico.	Determinar las horas picos de asistencia de pacientes. Planificar los turnos de trabajo de enfermería.	Computador Programa informático especializado	Administrador	Eliminar las largas filas de pacientes para la toma de signos vitales.
Falta de letrero con horarios de atención médica	Atención al paciente	Colaborar con el paciente en la reservación de su cita médica.	Elaborar un letrero digital a ser colocado en la recepción.	Planificación de los horarios de atención	Administrador	Pacientes realizan sus reservas conociendo con antelación el horario que más les convenga.

Elaborado por: Autor

Problemática	Proceso que influye	Objetivo	Acciones de mejora	Recursos necesarios	Responsable	Metas
Insuficiencia de sillas en la sala de espera	Atención al paciente	Ofrecer comodidad al paciente durante su espera en la unidad médica.	Adquisición de sillas para la sala de espera.	Asignación presupuestaria	Administrador	Reducir el número de usuarios que permanecen de pie a la espera de su turno.
Desconocimiento del momento de ingresar al consultorio.	Atención al paciente	Proporcionar información al usuario antes de ingresar al consultorio.	Adquirir letreros dónde indique el turno, nombre del médico, consultorio	Letrero digital para llamado de turno	Administrador	Organización y satisfacción de los usuarios.
Desorganización en la recepción de tomas de muestras en el laboratorio	Atención al paciente	Organizar el proceso de entrega y toma de muestras de los pacientes en el laboratorio	Informar al usuario y entregar el turno para su atendido en el laboratorio.	Letrero digital para llamado de turno	Administrador	Pacientes informados de la recepción y toma de muestras en el laboratorio.
No existe un tiempo promedio de atención por paciente	Consulta médica	Definir un promedio diario de atención por paciente	Establecer con los médicos un tiempo promedio de atención por paciente.	Planificación del tiempo de prestación del servicio	Administrador	Planificar la atención diaria para cada médico según el tiempo de consulta

Elaborado por: Autor

Tabla 18: Plan de mejoramiento: Área administrativa

Problemática	Proceso que influye	Objetivo	Acciones de mejora	Recursos necesarios	Responsable	Metas
Inexistencia de establecimiento de funciones y procedimientos para los empleados.	Administrativo	Establecer las funciones que corresponden a cada empleado de esta área.	Elaborar el manual de funciones para cada puesto de trabajo.	Asesoría externa de experto administrativo	Administrador	Evitar la duplicación y desconocimiento de funciones de empleados y galenos.
Mala atención a los pacientes por parte de empleados.	Atención al paciente	Capacitar a los empleados en técnicas de atención al cliente.	Mejor trato al cliente como resultado de un plan de capacitación.	Asignación presupuestaria	Administrador	Incrementar los estándares de servicio para con el paciente.
Pacientes tienen dificultades para comunicarse telefónicamente con la unidad médica.	Atención al paciente	Instalar una central telefónica para agendar las citas.	Adquisición de central telefónica.	Asignación presupuestaria	Administrador	Facilitar la comunicación telefónica del paciente con la unidad médica vía telefónica.
Dificultad para agendar cita en recepción	Atención al paciente	Optimizar el proceso de reservación de citas médicas de los pacientes.	Adquisición de programa de reservación de citas médicas.	Asignación presupuestaria	Administrador	Reducir la confusión y otorgamiento de citas erróneas a los pacientes.

Elaborado por: Autor

Tabla 19: Plan de mejoramiento: Equipo médico

Área de mejoramiento:

Equipamiento médico

Problemática	Proceso que influye	Objetivo	Acciones de mejora	Recursos necesarios	Responsable	Metas
Falta de mantenimiento preventivo del equipo médico de la unidad.	Operativo	Prevenir falencias técnicas en el equipo médico durante las horas de utilización.	Estructurar un plan de mantenimiento preventivo.	Realizar la asignación presupuestaria para este rubro.	Administrador	Reducir el número de equipos con desperfectos o que presenten inconvenientes en su uso con pacientes.
No contar con equipos de tecnología de punta para prestar servicios médicos.	Operativo	Dotar a la unidad de equipos médicos con tecnología de punta.	Conocer la oferta en el mercado de los equipos médicos de acuerdo a las necesidades de la unidad	Identificar los requerimientos de equipos médicos	Administrador	Incrementar la oferta de servicios médicos a los actuales pacientes y atraer nuevos pacientes.

Elaborado por: Autor

Tabla 20: Plan de mejoramiento: Infraestructura física

Área de mejoramiento: Infraestructura física						
Problemática	Proceso que influye	Objetivo	Acciones de mejora	Recursos necesarios	Responsable	Metas
Falta de señalética que guíe y oriente a los pacientes dentro de las instalaciones de la unidad médica.	Operativo	Señalar la respectiva señalética que faciliten la orientación del paciente y localización de dependencias.	Elaboración de los respectivos letreros.	Asignación presupuestaria	Administrador	Facilitar el tránsito de los pacientes y acompañantes dentro de las instalaciones.
Existen ciertas áreas de circulación general que necesitan mantenimiento	Operativo	Determinar la factibilidad de que estas áreas puedan ser habilitadas y empleadas para nuevas áreas médicas.	Contratar los servicios de arquitecto que determine la viabilidad y factibilidad de habilitar las áreas.	Asignación presupuestaria	Administrador	Incrementar espacios disponibles para nuevas áreas de servicio médico.

Elaborado por: Autor

4.4.1. Detalle de los ítems del plan de mejoramiento

En el plan de mejoramiento se establecerán las funciones que corresponden a cada empleado de esta área por la falta de existencia de establecimiento de funciones y procedimientos para los empleados por lo que se elaborara el manual de funciones para cada puesto de trabajo.

Se capacitarán a los empleados en técnicas de atención al cliente ya que se están dando malas atenciones a los pacientes por parte de los empleados por lo que se mejorara trato al cliente como resultado de un plan de capacitación.

Instalar una central telefónica para agendar las citas ya que los pacientes tienen dificultades para comunicarse telefónicamente con la unidad médica por lo que se adquirirá una central telefónica.

Optimizar el proceso de reservación de citas médicas de los pacientes ya que se dificulta para agendar citas en recepción por lo que se adquirirá un programa de reservaciones de citas médicas.

Prevenir falencias técnicas en el equipo médico durante las horas de utilización ya que se tiene una falta de mantenimiento de los equipos médicos de la unidad por lo que se estructurara un plan de mantenimiento preventivo.

Dotar a la unidad de equipos médicos con tecnología de punta ya que no consta con equipos de tecnología de punta operativo para prestar servicios médicos por lo que se conocerá las ofertas en el mercado de los quipos médicos de acuerdo a las necesidades de la unidad.

Señalar las respectivas señaléticas que facilitan a la orientación del paciente y localización de dependencia ya que hay una falta de señaléticas que guie y oriente a los pacientes dentro de las instalaciones de la unidad médica por lo que ya se mandó a elaborar los respectivos letreros.

Determinar la factibilidad de que estas áreas puedan ser habilitadas y empleadas para nuevas áreas médicas ya que existen ciertas áreas de circulación general que necesiten mantenimiento por lo que se contratara los servicios de arquitectos que determinen la viabilidad y factibilidad de habilitar las áreas.

4.4.2. Cronograma del plan de mejoramiento

El cronograma que se visualiza en la tabla 21 está elaborado en base a los planes de mejoras anteriormente detallados para que lo ejecute el administrador en conjunto del grupo de la empresa y apoyado de la contratación respectiva de personal administrativo.

Tabla 21: Cronograma del plan de mejoramiento

ACTIVIDAD	Primer año						Segundo año					
Realizar el plan estratégico de mejoramiento	X	X	X									
Aprobación del plan				X								
Asignación de tareas al personal responsable				X								
Presentación del plan a los colaboradores					X							
Ejecución de acciones del plan						X	X	X				
Evaluación de la ejecución de las acciones								X	X			
Análisis de resultados y redacción de informe de resultados									X	X		
Reformulación de las acciones del plan											X	X

Elaborado por: Autor

4.5. Indicadores para establecer la satisfacción del cliente

La tabla 22 servirá para establecer los niveles de satisfacción de usuarios anualmente:

Tabla 22: Medición de satisfacción del cliente

Indicadores	Niveles de Satisfacción				
	1	2	3	4	5
Grado de fidelización					
Número de no conformidades					
Número de reclamaciones					
Tiempo medio de espera					

Elaborado por: Autor

4.6. Presupuesto de inversión: plan de mejoramiento

La tabla 23 detalla un aproximado de la inversión que deberá realizar la Unidad Médica.

Tabla 23: Gastos de inversión

Descripción	Inversión
Programa informático de manejo de historial médico	\$ 800,00
Programa informático de manejo de citas médicas	\$ 700,00
Contratación de nuevo personal	\$ 600,00
Señalética	\$ 200,00
Sillas	\$ 500,00
Taller de atención al cliente	\$ 400,00
Central telefónica	\$ 200,00
Letreros LED	\$ 600,00
Total	\$ 4.000,00

Elaborado por: Autor

4.6.1. Estimación de ingresos y gastos

Mediante información proporcionada por el personal encargado de las actividades administrativas se elaboró la siguiente tabla con la estimación de los gastos

Tabla 24: Ingresos y Gastos Estimados

ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS				
Descripción	Mensual	Anual	Año 1	Año 2
Ingresos por prestación de servicios	\$ 6.540,00	\$78.480,00	\$86.328,00	\$ 99.277,20
Utilidad bruta	\$ 6.540,00	\$ 78.480,00	\$ 86.328,00	\$ 99.277,20
Gasto Operacional				
Gastos administrativos	\$ 3.138,00	\$ 37.656,00	\$ 41.421,60	\$ 45.563,76
Gastos de venta	\$ 2.300,00	\$ 27.600,00	\$ 28.428,00	\$ 29.849,40
Gasto operacional	\$ 5.438,00	\$ 65.256,00	\$ 69.849,60	\$ 75.413,16
Utilidad operacional	\$ 1.102,00	\$ 13.224,00	\$ 16.478,40	\$ 23.864,04

Elaborado por: Autor

4.6.2. Análisis Costo/Beneficio

Tabla 25: Análisis Costo/Beneficio

Relación Coste / Beneficio			
Tasa de descuento		10%	
Años	Inversión	Ingresos	Costos
0	\$ 4.000,00	\$ -	\$ -
1		\$ 78.480,00	\$ 37.656,00
2		\$ 78.480,00	\$ 37.656,00

Sumatoria de Ingresos	\$ 136.204,96
Sumatoria de Costos	\$ 65.353,39
Costos + I.I.	\$ 69.353,39
Costo/Beneficio	1,96

Elaborado por: Autor

Como el beneficio costo fue de $1,96 > 1$, el valor de los beneficios es mayor a los costos del proyecto por lo que acepta el proyecto y se recomienda las inversiones. Es decir que los ingresos son superiores a los egresos y se puede afirmar que por cada unidad monetaria invertida se tendrá un retorno del capital invertido y una ganancia de 0,96.

CONCLUSIONES

En base a las investigaciones realizadas se concluye:

La identificación de los problemas existentes en el proceso de atención a los usuarios, en este caso no se encontró más que un proceso que no incluye el apoyo de la herramienta de la Tic's, además no tiene personal responsable de determinado cargo en particular, sino que se encontró un personal poli funcional y además no cuenta con una guía pequeña de procedimiento de atención ya que son pocas especialidades.

El análisis de los factores internos y externos de la empresa sirvió para tener conocimiento más a fondo de la situación actual y a raíz de este permita reaccionar y hacer frente hacia sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la finalidad de establecer las estrategias a seguir, apoyándose en los pilares definidos en cada plan de mejoramiento con las acciones y metas de la unidad médica.

Para conocer la perspectiva de los usuarios en relación a distintos aspectos considerados en atención y servicio, se realizaron encuestas a usuarios en la sala de espera. Estos mostraron que la empresa tiene ciertos aspectos a favor que debe mantenerlos, pero también los resultados afirmaron la necesidad de aplicar de un plan estratégico para aquellas deficiencias que presenta.

De acuerdo a un modelo básico de procesos se elaboró un guía de procedimientos de atención en base a un flujograma para tener definido el procedimiento a seguir. El administrador o cabeza deberá iniciar los correctivos correspondientes dado que la satisfacción del cliente fortalecerá el servicio en conjunto y probablemente recomienden los servicios a otras personas.

RECOMENDACIONES

En base a las investigaciones realizadas se recomienda:

La administración deberá por comenzar a sociabilizar las estrategias, acciones y metas para lograr el compromiso de los colaboradores, debido a que el mejoramiento de la calidad de servicio al cliente es una labor conjunta.

Es necesario que la administración considere las sugerencias y recomendaciones que puedan surgir del equipo de colaboradores. Puesto que son ellos quienes son principalmente la imagen de la empresa ante los pacientes.

Las estrategias deberán ser mantenidas durante un tiempo para observar su efectividad y evaluadas para establecer correctivos necesarios para lograr los objetivos concretos.

Considerar que el desembolso que la administración realice en el plan de mejoramiento no debe ser considerado un gasto sino más bien como una inversión que redituará en un mayor número de clientes satisfechos, nuevos clientes y el incremento de posicionamiento en el sector de personas que requieran atención médica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


- Adames, C. (marzo de 2016). *Salud y Seguridad Social*. Obtenido de Blog spot: <http://saludyss.blogspot.com/2016/03/calidad-de-losservicios-de-salud-una.html>
- Aiteco. (1 de Noviembre de 2016). *Aiteco Consultores*. Obtenido de Qué es un Diagrama de Flujos - Gestión de Procesos: <https://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
- Alosilla, R., Levaggi, P. C., & Peña, A. (17 de Mayo de 2013). *Repositorio Digital PUCP*. Obtenido de Planeamiento Estratégico del Sector Salud Privada en Lima: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4556>
- Álvarez, C. (4 de Marzo de 2014). *Red T03796*. Obtenido de Repositorio Educativo Digital Universidad Autónoma de Occidente: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5765/1/T03796.pdf>
- Armando, T. (12 de febrero de 2013). *Emprendedores Vizcaya El poder de que las cosas sucedan*. Obtenido de Blogspot: <http://empredeviz.blogspot.com/2013/02/matriz-foda-y-estrategias-lic-armando.html>
- Bejarano, Ó. (23 de mayo de 2013). *Administración de empresas*. Obtenido de Blog spot Valores institucionales de la administración: <http://administracionoscarbejarano.blogspot.com/2013/05/valores-institucionales-de-la.html>
- Bolaños, S. (Marzo de 2007). *Repositorio Dspace T-ESPE-014741*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/1492>
- Conexiónsan Apuntes Empresariales*. (11 de Mayo de 2016). Obtenido de Los diferentes conceptos de calidad en salud: <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/los-diferentes-conceptos-de-calidad-en-salud/>
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de octubre de 2008). Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.PDF
- Crece Negocios. (octubre de 2015). *Crece Negocios*. Obtenido de Qué es el servicio al cliente y cuál es su importancia: <http://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>

- Encinas, V. (2014). *Las políticas de las empresas*. Obtenido de <http://pradaeulises.blogspot.com/2014/06/las-politicas-empresariales.html>
- Espinoza, R. (octubre de 2012). *Roberto Espinoza Welcome to the new Mkt*. Obtenido de <http://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Espinoza, R. (julio de 2013). *Welcome to the new Mkt*. Obtenido de <http://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Figuroa B., Y. (25 de Febrero de 2015). *Planificación General*. Obtenido de Blog Spot: <http://planificaciongeneraluba.blogspot.com/2015/02/planificacion-educativa-ensayo.html>
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica 14ta edición*. México: Pearson Education.
- Grupo Albe. (2015). *Definición de Estrategia Empresarial y conceptos relacionados*. Obtenido de <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación 5ta ed.* México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (noviembre de 2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Compendio estadístico 2015: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/compendio-estadistico-2015/>
- Jimena Bernal, J. (25 de enero de 2016). *Análisis CAME*. Obtenido de Pdcahome: <http://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Lamb, Hair, & McDaniel. (2013). *Marketing*. México: Internacional.
- Lexicoon. (enero de 2017). *Lexicoon*. Obtenido de <http://lexicoon.org/es/organigrama>
- Marketing, D. d. (2013). *Cultural*.
- Martorelli, J. S. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. EEUU: Palibrio.
- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Requisitos*. Obtenido de Instituciones.msp: http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos_nuevos_2012_revisado1_final1.pdf

- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2012). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/109973192/Manual-Modelo-Atencion-Integral-Salud-Ecuador-2012-Logrado-Ver-Amarillo>
- MSP. (2012). *Manual del Modelo de Atención Integral - MAIS*. Obtenido de https://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Manual_MAIS-MSP12.12.12.pdf
- Murillo, J., & Zuñiga, C. (2015). *Repositorio Digital*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/428>
- OMS. (18 de Noviembre de 2015). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de http://www.who.int/topics/health_systems/es/
- OMS. (23 de marzo de 2017). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de Who: <http://www.who.int/about/es/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2014). *Definición. De: Satisfacción al cliente*. Obtenido de <http://definicion.de/satisfaccion-del-cliente/>
- Peruanas, U. A. (2014). *Objetivos*. Obtenido de <http://www.uap.edu.pe/intranet/fac/material/11/20131EC110111416110108051/20131EC11011141611010805143292.pdf>
- Pesántez, C., & Méndez, A. (Julio de 2010). *Repositorio Institucional Universidad de Cuenca*. Obtenido de Dspace Repositorio Digital: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1144>
- Puente, W. (14 de junio de 2017). *Técnicas de investigación*. Obtenido de Portal de Relaciones Públicas: <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Rodríguez, E. M. (2015). El sistema de trabajo como expresión dinámica del proceso administrativo. *Innovación tecnológica*, 45- 46.
- Sandhunsen, R. (2014). *Mercadotecnia*. México: Continental.
- Talavera Pleguezuelos, C. (Octubre de 2016). *Aiteco Consultores*. Obtenido de El proceso de atención al cliente: fases y comportamientos: <https://www.aiteco.com/proceso-atencion-al-cliente-fases-comportamientos/>
- Valda, J. C. (septiembre de 2013). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/18/el-analisis-foda/>
- Villa, M. (2014). *Manual de atención a clientes y usuarios*. Madrid: Profit.

ANEXOS

Anexo 1: Permiso, Certificados y licencias de funcionamiento



Ministerio
de Salud Pública

P.F. N°: 00002242-2014-GY

CERTIFICADO DE PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

SERVICIOS DE SALUD

CLASE DE RIESGO A

De conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica de Salud, y al informe de inspección N°: 1284 emitido por la Comisión Técnica, se confiere el presente **Certificado a:**

Nombre o razón social del establecimiento: GILBERTO BARRERA LOPEZ

Propietario o representante legal del servicio de salud: GILBERTO BARRERA LOPEZ

Código: 1.2.1.2 Tipo: CENTRO DE ESPECIALIDADES (1.2.1.2)

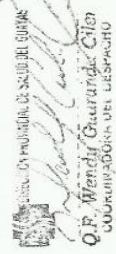
Responsable técnico: GILBERTO BARRERA LOPEZ

Dirección: Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAGÜL, Parroquia: XIMENA
Sector: SUR Calle principal: GUASMO-CENTRAL-COOP-EL-PEDREGAL

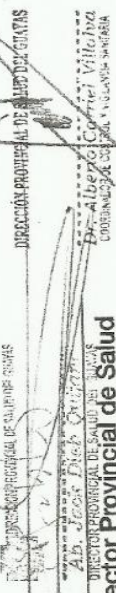
Nro.: SOLAR-3 Intersecciones: MZ.-A, SOLAR 3

Actividad (es) del servicio: CENTRO DE ESPECIALIDADES

Fecha de emisión: 16/12/2014 Fecha de vencimiento: 16/12/2015



Q.F. Wendel Guzmán Cito
COORDINADOR DEL DESPACHO



Ab. José Dick Ordoñez
DIRECTOR PROVINCIAL DE SALUD DEL GUAYAS
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DEL GUAYAS

Director Provincial de Salud

**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NÚMERO RUC: 09043821901
APELLIDOS Y NOMBRES: BARRERA LOPEZ GILBERTO GENARO

NOMBRE COMERCIAL: BARRERA LOPEZ GILBERTO GENARO
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
OBIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO
CALIFICACIÓN ARTESANAL: SI
NÚMERO: SI

FEC. NACIMIENTO: 17/10/1951
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 14/08/1996
FEC. INSCRIPCIÓN: 03/10/1996
FEC. ACTUALIZACIÓN: 26/06/2008
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:
FEC. RENOVACIÓN ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL:
ACTIVIDADES DE CONSULTA Y TRATAMIENTO POR MEDICOS DE MEDICINA GENERAL

DIRECCIÓN TRIBUTARIA:
Provincia: GUAYAS Centro: GUAYAQUIL, Parroquia: XIMENA Numero: R01 AR 3 Intersección: MANZANA A Referencia: COOP. EL PEDREGAL - A MEDIA CUADRA DE LA FARMACIA VICTORIA Teléfono: 042246286

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

JURISDICCIÓN	ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	ABIERTOS	CERRADOS
	1 REGIONAL LITORAL SUR GUAYAS	1	0

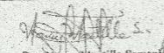
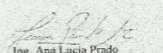
Ministerio de Electricidad y Energía Renovable
DIRECCIÓN DE LICENCIAMIENTO Y PROTECCIÓN RADIOLÓGICA
UNIDAD OPERATIVA ZONAL II - GUAYAQUIL
LICENCIA DE OPERACION C-02


MEER No. G - 0129-01 Fecha de expedición: Noviembre 2012
Fecha de expiración: Octubre 2016

INSTITUCIÓN: UNIDAD MÉDICA DE DIAGNÓSTICO SONO-RAY
RUC: 09043821901
DEPARTAMENTO: SUBDIRECCIÓN MÉDICO
DIRECCIÓN: Chuquis, Coop. El Pedregal, MZA. V.3
CIUDAD: Guayaquil
PROVINCIA: Guayas
TELÉFONO: 042390346

Esta institución está autorizada para el uso de:

	Campo	kV máximo	mA máximo
EQUIPOS DE RAYOS X (1)	RADIOLOGICO MEDICO	150	1000
FUENTES RADIATIVAS SELLADAS	Campo	Radioisótopos	Actividad/Práctica
	X.X.X.X	X.X.X.X	X.X.X.X
FUENTES RADIATIVAS ABIERTAS	Campo	Radioisótopos	Actividad/Práctica
	X.X.X.X	X.X.X.X	X.X.X.X



 Dra. Nancy Mantilla Samaniego Ing. Ana Lucia Prado
 SUBSECRETARIA DE CONTROL Y APLICACIONES NUCLEARES DIRECTORA DE LICENCIAMIENTO Y PROTECCION RADIOLÓGICA


 Subsecretaría de Control y Aplicaciones Nucleares
 09043821901

Chalchicomula 407 y Aguirre
Tel: 042312802 / 042318289
Guayaquil-Ecuador

República del Ecuador Y APLICACIONES NUCLEARES


**DIRECCIÓN DE LICENCIAMIENTO Y PROTECCIÓN
RADIOLÓGICA
UNIDAD OPERATIVA ZONAL II - GUAYAQUIL**


LICENCIA OCUPACIONAL A - OP

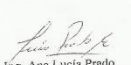
MEER N° G - 0450	Fecha de expedición: Junio 2013 Fecha de expiración: Mayo 2017
BARRERA LÓPEZ APELLIDOS CÉDULA DE IDENTIDAD: 0904438219	GILBERTO GENARO NOMBRES PROFESIÓN: DOCTOR EN MEDICINA Y CIRUGÍA ESPECIALISTA EN IMAGENOLÓGIA

El portador de esta Licencia está autorizado para el uso de:

EQUIPOS DE RAYOS X	Campo	KV máximo	mA máximo
	RADIO DIAGNÓSTICO MÉDICO		150
FUENTES RADIATIVAS SELLADAS	Campo	Radioisótopos	Actividad/Práctica
	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
FUENTES RADIATIVAS ABIERTAS	Campo	Radioisótopos	Actividad/Práctica
	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX


 Dra. Nancy Mantilla S.
 SUBSECRETARIA DE CONTROL Y
 APLICACIONES NUCLEARES




 Ing. Ana Lucía Prado
 DIRECTORA DE LICENCIAMIENTO Y
 PROTECCIÓN RADIOLÓGICA

Av. 8 de Octubre y Chiv. Edificio Valon (Financiero) piso 8. of. 802
Teléfono: 0997299753
Guayaquil-Ecuador

BENEFICIO CUERPO DE BOMBEROS DE GUAYAQUIL
OFICINA TÉCNICA DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS

R.U.C. 0968514210001 No. 757748

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO FECHA 09/04/2016

VALOR: \$ 160.00 USD

R.U.C.: 0004428219001 (001)

NOMBRE: BARRERA LOPEZ GILBERTO GENARO

RAZON COMERCIAL: CONSULTORIO MEDICO "UNIDAD MEDICA DE DIAGNOSTICO BOMBO-RAY"

DIRECCION: BUASMO NORTE COOP. EL PEDREGAL, MZ. A SLS

Años(s): 2016: \$ 150.00

Este documento, en atención a la solicitud presentada, procede a otorgar la prestación de servicios de
 FUNCIONAMIENTO. Este documento debe ser exhibido en un lugar visible y permanente dentro de las
 dependencias donde se realicen las actividades para el Beneficio Cuerpo de Bomberos de Guayaquil.
 Nota: No tiene validez este certificado si la documentación es falsa, adulterada, o si el beneficiario
 interviene en prácticas y/o juegos prohibidos.

"SE MANTENGA SIEMPRE COLGADO"

724524
12422016

OBSERVACION: LA CONCESION DE ESTE CERTIFICADO NO ASEGURA QUE LA MUY ILUSTRIS
 MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL OTORQUE LOS PERMISOS NECESARIOS PARA
 DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES SOLICITADAS.

USER: MANCUNOJA

FIRMA AUTORIZADA

SERIE No. 0882037

CADUCA EL 31 DE DICIEMBRE 2016

Anexo 2: Publicaciones del Universo

Rocío Santibáñez Vásquez: La salud | Columnistas | Opinión | El Universo

La salud



[Rocío Santibáñez Vásquez](#)

Martes, 30 de Mayo, 2017 - 00h07

30 Mayo 2017

Con la mira puesta en un mejor país y con el entusiasmo y la esperanza que siempre despierta el estreno de un gobierno, en este caso parcialmente renovado, los ecuatorianos hemos empezado un nuevo periodo de vida republicana. Los balances positivos o negativos de la gestión anterior dependerán de las lecturas de quienes los analicen. No obstante, la existencia de gestiones positivas, como la ampliación de la cobertura de atención, en el campo de la salud no todo ha sido tan bueno como se anunciaba semanalmente. En este aspecto, como seguramente en otros, el nuevo presidente está obligado a realizar un concienzudo análisis integral. El legado de los últimos diez años se ha caracterizado principalmente por voluminosas obras físicas, pero el día a día de la mayoría de quienes buscan atención médica en los hospitales públicos continúa siendo una suerte de odisea.

En esta ocasión me referiré especialmente a aquellos aspectos de la salud, con los que, en mi opinión, el gobierno anterior quedó en deuda, sobre todo me referiré a las inconsistencias que persisten en la atención básica de salud, que contrastan con el brillo que se le da a la apariencia.

Usuarios dicen vivir un suplicio en call center para pedir citas al IESS y MSP

COMUNIDAD | Domingo, 4 de junio, 2017 - 00h07

"Problemas técnicos" y "No hay disponibilidad" son dos de las respuestas comunes que reciben pacientes del Ministerio de Salud (MSP) y del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) al llamar a los call center 171 y 140, en su orden, para solicitar una cita médica.

Katherine tiene cinco meses llamando al 140 en busca de un alergólogo para tratar su afección respiratoria, pero hasta la semana pasada no obtuvo una cita. Ella prefirió pagar en un consultorio particular.

La primera semana de mayo, Sofía tenía prisa por atender a su pequeño, de 6 años, que presentaba fiebre, malestar y dolor de garganta. Sin embargo, la opción más cercana era 15 días después en el hospital Los Ceibos del IESS. El 23 tuvo la consulta y asistió, pero por control. "Cuando mi hijo lo necesitó no me dieron la cita, tuve que llevarlo a un consultorio particular (en la coop. Juan Montalvo), acá ahora espero que le hagan un control nada más", dice.

A través de la página web del IESS, otra afiliada no encontró consulta en Pediatría para su pequeño de 5 años en dispensarios del norte, centro y oeste del IESS, el martes 30 de mayo. "No hay disponibilidad" era el mensaje que salió en su búsqueda. En el sur, en el Guasmo, había una cita para diez días después, el 9 de junio. "Mi hijo es asmático y no puede esperar tanto", refiere.

La situación es similar en los centros del Ministerio de Salud. Llamar al 171 es una "pasadera de tiempo" para María, habitante de la coop. Sergio Toral. Ella acudió el martes 23 de mayo al centro de salud Monte Sinaí (del MSP) con su hijo menor, de un año, con fiebre, malestar y llagas en la boca. Acudió a las 07:00 por emergencia y al mediodía salió "inconforme" de la unidad, refirió.

Luego de cinco horas de espera la atendieron y le recetaron paracetamol y un jarabe para limpiarle la boca, según lo que le explicaron. "Pero no me dieron algún remedio o antibiótico para que se cure", cuenta molesta y agrega que irá a la farmacia de su sector para pedir otro fármaco adicional. "Voy a ir a una farmacia donde ya me han resuelto otras enfermedades", sostiene la mujer.

Este Diario solicitó al MSP y IESS información sobre los *call center*, pero hasta ayer no hubo ninguna respuesta.

Anexo 3: Fotografías de la Unidad Médica

Administrador



Sala de espera (Planta baja)



Caja



Sala de espera y consultorios- Planta Alta



Realizando las encuestas



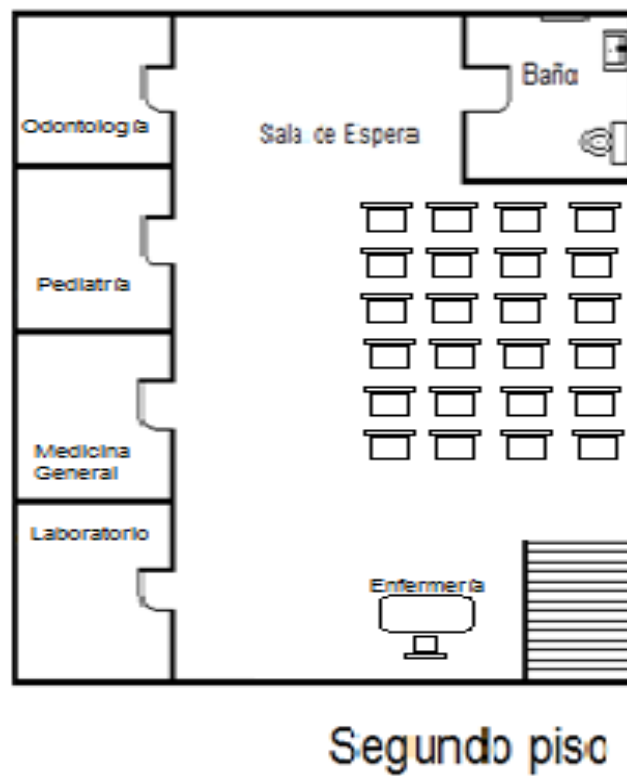
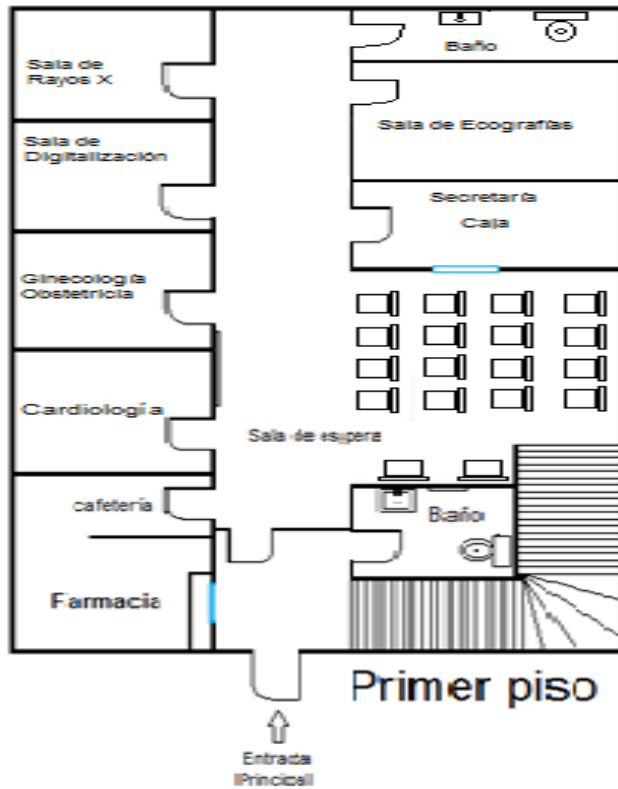
Máquina de ecografías



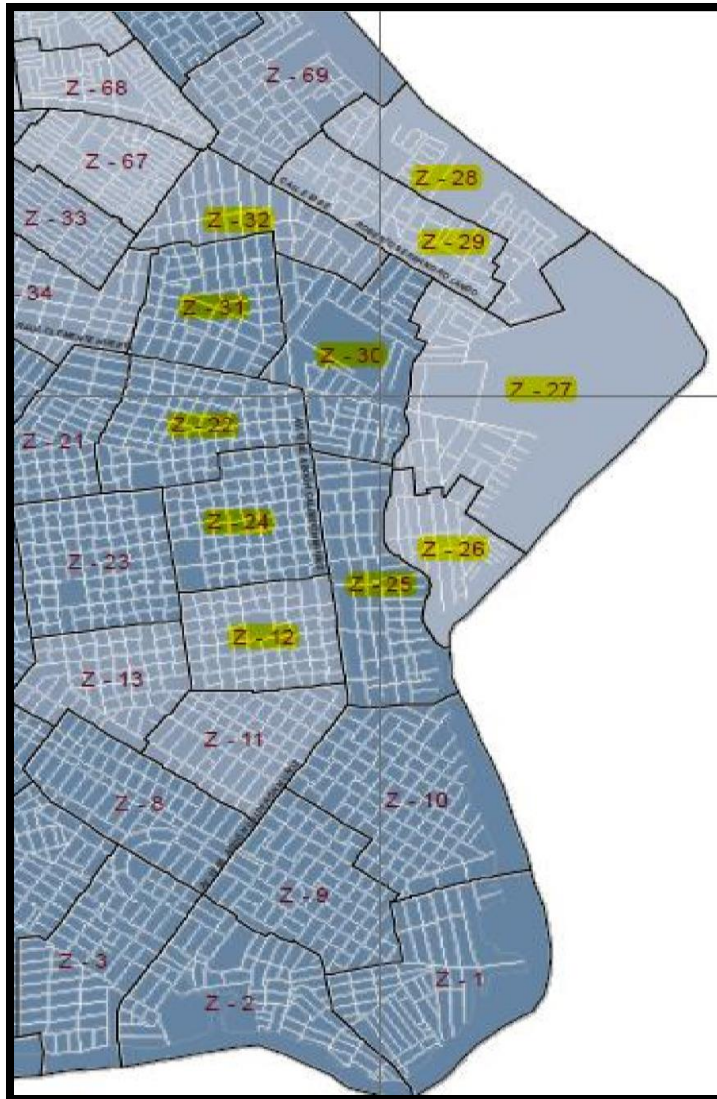
Máquina de Rayos-X



Anexo 4: Distribución física de la Unidad Médica



Anexo 5: Ampliación de las zonas aledañas a la Unidad Médica “Sono-Ray”



Zonas del sector Guasmo norte: El Pedregal, Lucha Popular, Paquisha, 10 de agosto, 5 de agosto, Andec, Hogar de los Pobres, Miramar, Pablo Neruda, Comité 4 de Julio, Granada, Unidos para vencer, Unión y Progreso, Ciudad de Venecia, Nueva Ideal, 26 de julio, Barrio del Centinela Cuba, Los Ángeles, 1 de mayo, Unión, Carlos Cevallos, 25 de Enero, Centinela del Guasmo, 7 de septiembre, 1 de agosto.

Anexo 6: Cuadros de ingreso, gastos y estado de resultado

Ingreso mensual

Pediatra	\$ 500,00
Medicina general	\$ 500,00
Odontología	\$ 250,00
Gino-Obstetra	\$ 350,00
Laboratorio	\$ 500,00
Cardiología	\$ 80,00
Exámenes: rayos-x / ecografías	\$ 3.560,00
Farmacia	\$ 800,00
Total	\$ 6.540,00

Costo operacional

Consumo de energía eléctrica	\$ 200,00
Servicio telefónico	\$ 40,00
Internet (30) y cable (80)	\$ 110,00
Consumo agua potable	\$ 25,00
Recolección de basura	\$ 35,00
Gadere	\$ 28,00
Productos de limpieza	\$ 50,00
Insumo de ecografías y radiografías	\$ 200,00
Papelería y útiles	\$ 150,00
Sueldos (4 personas)	\$ 2.300,00
Total	\$ 3.138,00

Estado de resultado

Detalle	Año 2016	
Ingresos totales		\$ 78.480,00
- Costos directos		\$ 27.600,00
= Utilidad bruta		\$ 50.880,00
- Costos indirectos		\$ 10.056,00
= Utilidad operativa		\$ 40.824,00
- Depreciación&amortización		\$ 700,00
= Utilidad antes de impuestos		\$ 40.124,00
- Part. Trabajadores	15%	\$ 6.018,60
- Impuesto renta	22%	\$ 7.503,19
= Utilidad neta		\$ 26.602,21

Anexo 7: Formato de la encuesta



Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera Ingeniería Comercial

Proyecto de Investigación previo la obtención del título de Ingeniería Comercial

Objetivo: Se desea conocer su opinión en varios aspectos del servicio y la atención que usted recibe en la Unidad Médica de Diagnóstico “Sono-Ray”, con la finalidad de determinar la situación actual para corregir y mejorar.

¡Muchas gracias por su sinceridad y colaboración!

ENCUESTA DE ATENCIÓN AL USUARIO

1. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

19 o menos () 20-30 () 30-40 () 40-60 ()

2. ¿Cuál es su género?

Femenino () Masculino ()

3. ¿De qué sector nos visita? Y especifique: _____

Sur () Centro () Norte ()

4. Señale a la actitud o cualidad del personal que lo atendió: cajero y/o enfermera

Amable ()

Grosero ()

Informado ()

Evasivo ()

Organizado ()

5. ¿Cómo evalúa el tiempo que espera para su atención?

Poco ()

Normal ()

Demasiado ()

6. ¿En qué nivel ubicaría la atención por parte de los médicos?

Bueno ()

Muy bueno ()

Excelente ()

7. ¿Cómo considera el ambiente de la zona de espera? Ejemplo: iluminación, espacio, higiene, señaléticas o letreros, asientos.
- Regular/Debería mejorar ()
- Intermedio/Cumple con las expectativas ()
- Excelente/Supera mis expectativas ()
8. ¿Cómo considera el aspecto de consultorios, laboratorio o rayos-X?
- Adecuado () Poco adecuado () Inadecuado ()
9. De su opinión acerca de los valores por consulta y realización de exámenes de laboratorio y toma de imágenes
- Elevados ()
- Asequibles ()
- Económicos ()
10. ¿Con qué frecuencia realiza las compras en la farmacia de la Unidad Médica?
- Nunca ()
- Algunas veces ()
- Siempre ()
11. ¿Cuán importante cree usted sería utilizar un sistema o programa para atenderlo?
- Muy importante ()
- Poco importante ()
- Indiferente ()
- No importa ()
12. ¿De qué manera califica el aspecto físico, las condiciones de las instalaciones y la seguridad de la Unidad Médica?
- Regular ()
- Bueno ()
- Muy bueno ()

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA UNIDAD MÉDICA DE DIAGNÓSTICO SONO-RAY

Autor: Macías Buñay Andrea Cecilia¹

cb147@live.com

Villegas Sánchez Carlos Luis²

cvillegass@ulvr.edu.ec

RESUMEN

La Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray situada en el Guasmo norte al sur de Guayaquil, se creó a partir de la visión del Dr. Gilberto Barrera debido a las grandes necesidades de atención médica en el sector. Ofrece atención ambulatoria de primer nivel en las especialidades de: Medicina General, Pediatría, Odontología, Ginecología, Obstetricia, Cardiología además brinda servicios de toma de imágenes, laboratorio y farmacia. A pesar de la gran afluencia de usuarios que reciben, las actividades internas no se desarrollan de tal manera que impulse el progreso de la organización y mejoren ciertos aspectos que influyen en la atención y el servicio en sí. Por medio del presente proyecto de investigación se realizó un diagnóstico de la situación de la institución médica para priorizar las estrategias idóneas que direccionen al conjunto de acciones que faciliten conseguir los objetivos plasmados en el plan de estratégico de mejoras.

PALABRAS CLAVES: Plan, Estrategias, Atención, Servicio, Acciones, Mejoras.

ABSTRACT

The medical establishment Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray located in Guasmo north of Guayaquil, was created from the vision of Dr. Gilberto Barrera due to the great needs of medical attention in the sector. It offers top-level ambulatory care in

¹ Egresada de Ingeniería Comercial, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

² Docente de Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Ingeniero Comercial, Máster en Administración Pública

the specialties of: General Medicine, Pediatrics, Dentistry, Gynecology, Obstetrics, Cardiology, and also provides imaging, laboratory and pharmacy services. Despite the large influx of users, internal activities are not developed in such a way as to boost the organization's progress and improve certain aspects that influence the care and service itself. Through this research project a diagnosis was made of the situation of the medical institution to prioritize the appropriate strategies that address the set of actions that facilitate the achievement of the objectives set out in the strategic improvement plan.

KEYWORDS: Plan, Strategies, Attention, Service, Actions, Improvements.

I. INTRODUCCIÓN

La elección de esta idea de investigación aparte de ser motivación personal se fundamenta en una de las necesidades básicas que toda persona requiere, la salud.

Aún existen lugares donde la manera de administrar un negocio tienen métodos ortodoxos como es el caso de la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray al cuál se dirige esta investigación.

Éste centro de salud de atención ambulatoria primaria a pesar de sus 16 años de experiencia, no tiene definido sus proyecciones de progreso como institución de salud y por ello persiste el problema de una atención inadecuada a sus usuarios; por ese motivo la pretensión de elaborar una modelo de planeación estratégica que ayude al negocio, a través de esta herramienta organizacional.

En este proyecto se propone realizar un Plan Estratégico para la mejorar la atención de los usuarios que acuden a la unidad antes menciona que apoye a las gestiones que ha vendido desempeñando. Haciendo que se enfatice el compromiso de todo el personal que conforma la empresa con el fin de fortalecer los procesos internos y garantizar la satisfacción total de sus usuarios. Los capítulos que conforman este proyecto se puntualizan a continuación:

En el primer capítulo se realiza una perspectiva personal acerca de la atención en los centros médicos e información sobre el modo de operar de la empresa para conocer las causas y efectos de la situación actual e identificar el problema central.

En el segundo capítulo se realizó el marco teórico, legal y conceptual iniciando con los antecedentes, la situación actual de la empresa además se utilizaron distintas fuentes de información relacionados al tema para establecer los puntos más relevantes sobre la planeación estratégica y otros que la complementan. En el tercer capítulo se explica la metodología de la investigación para recolectar los datos mediante encuestas que respaldan la razón del proyecto, plasmados en tablas y gráficos a más de la conclusión de los resultados. Y por último en el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta del Plan estratégico finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

II. METODOLOGÍA

Los autores (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80) dicen que:

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

El desarrollo de éste trabajo de investigación se realizó bajo un estudio de tipo descriptivo porque ayudó a redactar la situación de problema y a conocer la percepción que tienen los usuarios respecto a la atención y la preferencia sobre los servicios que ofrece la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray para determinar las estrategias necesarias a beneficio de la satisfacción de sus usuarios y de solución a las falencias por la ausencia de un Plan estratégico de mejoras.

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80) dicen que:

Los métodos o enfoques mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

En resumen, los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias.

Para éste proyecto de investigación el enfoque fue mixto porque el propósito fue realizar un análisis de las causales de la insatisfacción de los usuarios a partir de datos estadísticos fundamentado en evidencias previas obtenidas dentro de la Unidad.

La observación es una técnica de campo que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La encuesta es una técnica de campo destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. (Puente, 2017)

Para el presente proyecto se requirió de la técnica de campo para recopilar la información adecuada, es decir, la observación, la encuesta y una breve entrevista.

Con la observación una de las técnicas más importantes, y la entrevista no estructurada con la cual se consiguieron datos relevantes para el planteamiento.

Y la herramienta de la encuesta bastante usada con la finalidad de conocer las perspectivas de los usuarios sobre el servicio en general.

III. MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO

Dando continuación a este trabajo de titulación se ha revisado y consultado en diversas fuentes de información física y virtual acerca de la implementación de un Plan Estratégico en la rama de la administración en el sector salud; de los cuales las siguientes publicaciones aportan con el presente proyecto de investigación ya que muy poco se encontró sobre administración en salud:

El autor (Bolaños, 2007, págs. 23, 206) presentó la tesis de grado “Plan estratégico del centro médico “Ecuasanitas Villa Flora”. Por la falta de un plan estratégico en el centro médico Villa Flora no se ha podido establecer parámetros de dirección que permitan mejorar la imagen, y el servicio de esta unidad de negocio.

El objetivo general de la investigación fue elaborar un plan estratégico para el centro médico Villa Flora, con la finalidad de establecer nuevas estrategias administrativas, financieras y de mercado que permitan mejorar la calidad del servicio médico así como incrementar la productividad y rentabilidad de esta unidad de negocio.

Los autores concluyeron lo siguiente:

El centro médico Ecuasanitas Villa flora es una unidad de negocio que se creó en el año 2001 con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes del sector Sur, siendo el único centro que brinda un servicio de atención médica pre pagada y ambulatoria.

La falta de un Plan Estratégico para el centro médico Ecuasanitas Villa flora ha impedido que las personas tengan conocimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales y no puedan contribuir para mejorar el servicio y la imagen de esta unidad de negocio.

Las personas que viven en el Sur de la ciudad están en la capacidad económica de contratar un seguro de medicina pre-pagada, siempre y cuando el valor que se tiene que cancelar como cuota mensual fluctúe entre 22 y 27 dólares por persona.

Entre los usuarios que asisten al centro médico no existe una cultura preventiva de atención médica, los pacientes solo acuden a las instalaciones para utilizar los servicios solo cuando presentan síntomas de enfermedad.

Y recomendaron lo siguiente:

El centro médico para ser líder en el mercado de la medicina pre-pagada y ambulatoria del sector sur de la ciudad debe brindar un servicio médico integral y de calidad para lograr la fidelidad de los clientes.

Es necesario que para alcanzar los objetivos propuestos todas las personas que forman parte del centro médico tengan conocimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales, de esta forma podrán contribuir a la consecución de un fin común.

Se debe impulsar una cultura preventiva de atención médica con la finalidad de que nuevos usuarios utilicen los servicios médicos que ofrece el centro médico por medio de convenios institucionales.

Es necesario analizar las enfermedades más comunes y que demanden mayor atención, de esta forma en el centro médico se deberán implementen nuevas especialidades de atención médica que permita satisfacer las necesidades más urgentes de los afiliados.

Los autores (Alosilla, Levaggi, & Peña, 2013, págs. 1, 199) en su tesis de grado “Planeamiento Estratégico del sector salud privada en Lima”. El trabajo se desarrolló planteando un diagnóstico de la situación actual, fijación de la misión, visión, los valores

y el código de ética, una evaluación externa para conocer la influencia del entorno en la organización que se estudia y el análisis del entorno. Se evaluó la situación interna, con el fin de definir las estrategias idóneas para poder capitalizar las fortalezas y debilidades a fin de construir las ventajas competitivas.

Los autores concluyeron que:

Al primer trimestre del 2012, solo el 62% de la población tiene acceso a la salud. Más del 30% de la población padece de una enfermedad crónica. Los ingresos de la población limeña se han ido incrementando paulatinamente desde el 2012. Se ha incrementado la esperanza de vida de la población a una edad de 79 años de edad.

Ellos recomendaron lo siguiente: El sector de la salud de Lima deberá desarrollar propuestas de valor acordes con sus necesidades y valor. Incrementar la rentabilidad del sector a través del desarrollo del turismo de salud.

(Rodríguez, 2015) “El sistema de trabajo como expresión dinámica del proceso administrativo”. En este artículo de la revista “Innovación Tecnológica” dice que las empresas consiguen sus objetivos gracias al esfuerzo coordinado del grupo que compone la organización, valores comunes, estructura adecuada y la continua orientación, que desde una perspectiva de enfoque estratégico, responda a los cambios que deben dar respuesta a la dinámica del desarrollo organizacional.

Concluye con los referentes teóricos y conceptuales acerca del sistema de trabajo demuestran cómo han evolucionado éstos desde lo teórico, práctico y metodológico, con enfoques científicos ajustados a las necesidades del desarrollo organizacional pero desde la perspectiva de modificar los sistemas de dirección según los requerimientos progresivos a los que se ha enfrentado la ciencia de la administración.

IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Lo que las encuestas revelaron en relación al personal que labora en la Unidad Médica Sono-Ray es que tiene aspectos positivos como el estar informado en un 57%, representa la cualidad de la amabilidad un 29%. En la parte negativa una actitud evasiva un 12%, con un 2% el personal se torna grosero y no hay un personal organizado. Por lo tanto el empleado necesita motivación, requiere de capacitación y constante supervisión.

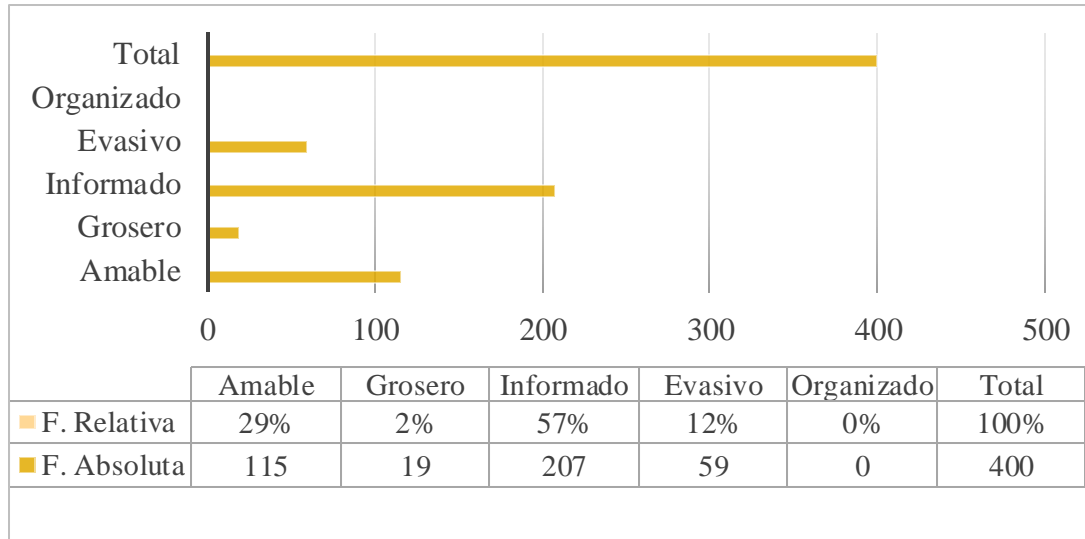


Figura 1. Actitud o calidad del personal que lo atendió: cajero y/o enfermera

Elaborado por: Autor

La mayoría de los encuestados coincidió en que debe mejorar la sala de espera. Un ambiente saludable producto del aseo, iluminación, asientos confortables, el uso de señaléticas y las dimensiones adecuadas para evitar las aglomeraciones proporcionaran un mejor nivel de atención. Cabe destacar que la ventilación si es la apropiada por el espacio reducido. Por lo tanto es primordial la comodidad de los usuarios.

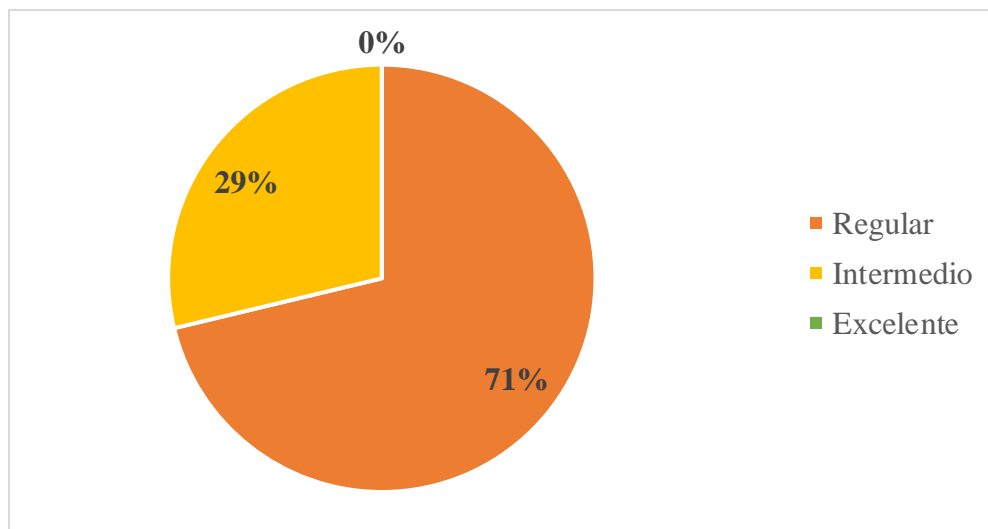


Figura 2. Ambiente de la sala de espera

Elaborado por: Autor

Los resultados manifestaron que 82% encuestados reciben una atención excelente por parte de los médicos – especialistas, 13% respondieron que es muy buena y 5% pacientes que es buena. Punto a favor y afirma que es necesario fortalecer ese aspecto del cliente interno (enfermar y/o cajeros) para que no afecte a la atención en general.

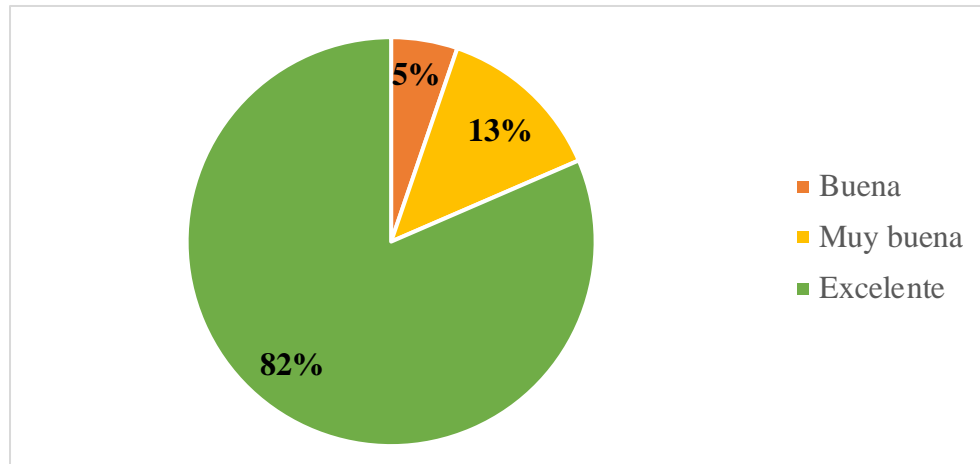


Figura 3. Atención de médicos especialistas

Elaborado por: Autor

Una vez obtenido los datos de las encuestas con base en el objetivo principal de la investigación sobre la implementación de un plan estratégico para mejorar la atención. Para ello fue necesario conocer la apreciación de los usuarios que asistieron de lunes a sábado hasta medio día durante dos semanas del mes de noviembre a la Unidad Médica.

Se concluye que:

- A pesar de la situación problemática que se observó inicialmente, los resultados fueron distintos a los esperados, por lo tanto la atención y el servicio en general que reciben los usuarios en este centro médico privado tuvo calificación buena.
- La notable preferencia de los servicios básicos de atención primaria por los valores asequibles, tiempo de espera, médicos-especialistas, ambiente, auxiliares; asienta la ventaja de posicionamiento en el sector, sin embargo ciertos aspectos relevantes de imagen institucional deben ser considerado en las acciones de mejora, como la necesidad de invertir en recursos físicos e intangibles ya que no se ha considerado en tiempos pasados.

- No está por demás reforzar la concepción de esta Unidad médica que para esa minoría encuestada se suma al porcentaje que se encuentra en el siguiente nivel de la satisfacción absoluta.

V. INFORME FINAL

Basado en el contenido de un plan estratégico y en la conclusión de los resultados de las encuestas se estableció una identificación de la empresa iniciado con la creación de la misión, visión, valores, organigrama, análisis interno y externo, definieron estrategias, objetivos, acciones y plan de mejoras a partir del diagnóstico efectuado.

Misión

Ofrecer bienestar a la comunidad a través de nuestra atención médica de servicios de salud primaria ambulatoria, con el apoyo de un talento humano médico y administrativo servicial, eficiente, responsable; con equipos médicos tecnológicos de punta que garanticen resultados confiables e inmediatos.

Visión

Ser una institución médica reconocida que brinda atención integral a la salud de la comunidad con respecto, confianza y sentido de compromiso humano con la ayuda de un personal profesional y dedicado, con el fin de lograr una mejor calidad de vida satisfaciendo las necesidades primarias de salud de nuestros usuarios.

Valores institucionales

Principios que orientan al profesional administrativo y médico en su comportamiento además durante el desarrollo de sus funciones laborales; por tal razón se siente comprometida con la comunidad cumpliendo con los siguientes valores:

- Espíritu y calidez humana: la actitud y la disposición de cada miembro del equipo de trabajo demostrado en la voluntad de servir.
- Respeto y responsabilidad: demostrar comprensión y aceptación hacia los demás en un ambiente pacífico sujeto al compromiso de las acciones.

- Pasión por nuestros servicios: la inspiración y la capacidad de entrega.
- Equidad: reconocer la igualdad de derechos y condiciones dando oportunidad de acceder a la comunidad a los servicios de primer nivel sin distinción alguna.
- Integridad y confianza: Hacer lo correcto con sentido de honestidad y transparencia cultivando una relación con credibilidad.

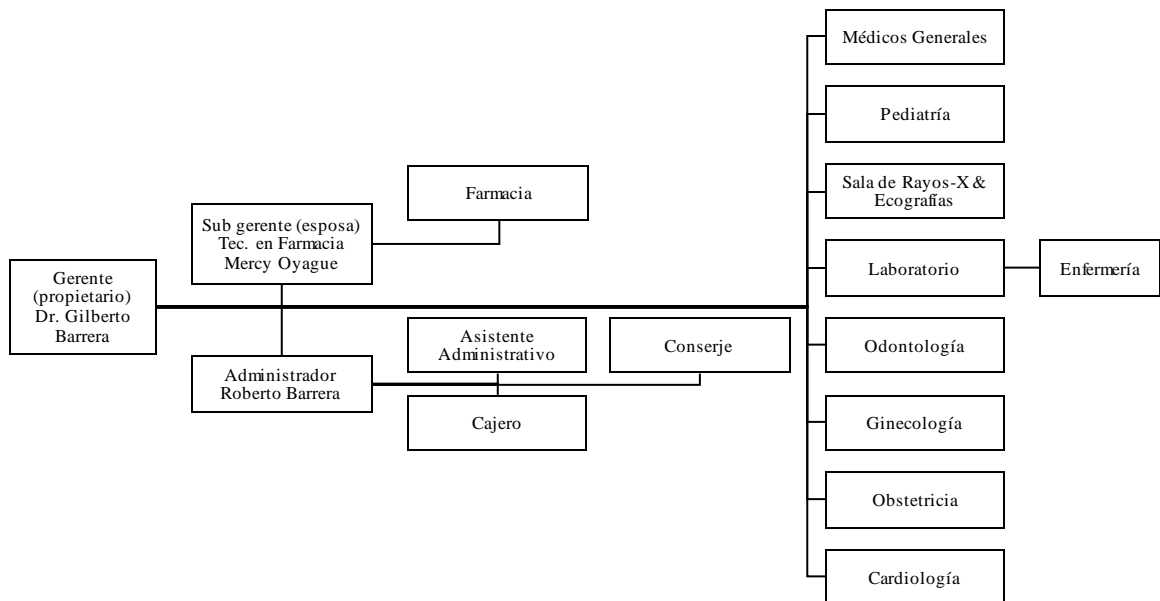


Figura 4. Organigrama de la empresa

Elaborado por: Autor

El siguiente análisis (tabla 15) se ha desarrollado para describir el estado de la situación actual además de conocer el problema y es que no existe un proceso de atención a través de un programa o software, realizándose manualmente en un cuaderno con anotaciones.

A partir del análisis y diagnóstico de la matriz que descubre los puntos fuertes y débiles de la empresa se procedió a definir el tipo de estrategia a trasladar en el plan estratégico de mejoramiento para cada una de las áreas a las cuáles va enfocado.

	Fortalezas - F	Debilidades - D
Factores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento del servicio: gran afluencia en medicina general, pediatría, rayos-x, ecografías, laboratorio. • Valores económicos competitivos: Consultas y exámenes médicos a precios asequibles para la población. • Equipos de alta tecnología: Cuenta con equipos de última generación. • Genera ganancias 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de procesos y de TIC's: Desconocimiento y no permite fluidez y seguimiento de clientes. • Falta de inversión: Utilidades no destinadas a la inversión. • Instalaciones desmejoradas: No tiene buena imagen. • Personal alterno: situaciones de enfermedad y vacaciones
	Oportunidades	Amenazas
Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Participación del mercado: afluencia de otros sectores. • Apoyo de las redes sociales: uso de las redes sociales para promocionar los servicios. • Capacitaciones: realizarlas ayuda a tener a nuestros empleados actualizados y motivados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil ingreso de nuevos competidores: ya que la zona es concurrido y comercial. • Variedad de servicios: mayor oferta de servicios de la competencia

Tabla 1. Matriz de Análisis DAFO

Elaborado por: Autor

A partir de la matriz Dafo/Came cuya finalidad es la identificación de las acciones estratégicas basadas en el grupo de FO-DO son: “C” y “E” las cuales implican las acciones de Corregir las debilidades internas con el apoyo de las oportunidades externas y de Explotar las fortalezas internas para sacar ventaja de las oportunidades externas; esto ayudará a contrarrestar las debilidades y amenazas de la empresa.

Pilares de las estrategias de mejoramiento de atención al cliente

Acorde a la misión, visión, la identificación de los puntos conflictivos a través del cuestionario de preguntas y el análisis de CAME. Se establecen los pilares sobre los cuáles se enfocarán las estrategias de ofensivas y de reorientación al plan de mejoramiento: Área de atención médica, Área administrativa, Equipamiento médico, Infraestructura física.

Dafo/ Came	Fortalezas-F	Debilidades-D
Oportunidades-O	Estrategias-FO <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar personal de las áreas con mayor atención. • Hacer publicidad mediante las páginas web reconocidas para dar a conocer el servicio y los valores • Fomentar capacitaciones para ampliar los servicios que ocupan los equipos médicos. 	Estrategias-DO <ul style="list-style-type: none"> • Modernizar la atención con una plataforma que se ajuste a las necesidades del centro con la ayuda de un programador. • Renovar la infraestructura, ambiente y recursos. • Ampliar el personal necesario de apoyo administrativo
Amenazas-A	Estrategias-FA <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar mayor capacidad tecnológica 	Estrategias-DA <ul style="list-style-type: none"> • Obtener participación y una buena comunicación interna • Incentivar a la inversión

Tabla 2. Matriz de estrategias

Elaborado por: Autor

- En el plan de mejoramiento se establecerán las funciones que corresponden a cada empleado de esta área por la falta de existencia de establecimiento de funciones y procedimientos para los empleados por lo que se elaborara el manual de funciones para cada puesto de trabajo.
- Se capacitaran a los empleados en técnicas de atención al cliente ya que se están dando malas atenciones a los pacientes por parte de los empleados por lo que se mejorara trato al cliente como resultado de un plan de capacitación.
- Instalar una central telefónica para agendar las citas ya que los pacientes tiene dificultades para comunicarse telefónicamente con la unidad médica por lo que se adquirirá una central telefónica.
- Optimizar el proceso de reservación de citas médicas de los pacientes ya que se dificulta para agendar citas en recepción por lo que se adquirirá un programa de reservaciones de citas médicas.
- Prevenir falencias técnicas en el equipo médico durante las horas de utilización ya que se tiene una falta de mantenimiento de los equipos médicos de la unidad por lo que se estructurara un plan de mantenimiento preventivo.
- Dotar a la unidad de equipos médicos con tecnología de punta ya que no consta con equipos de tecnología de punta operativo para prestar servicios médicos por lo que se conocerá las ofertas en el mercado de los quipos médicos de acuerdo a las necesidades de la unidad.
- Señalar las respectivas señaléticas que facilitan a la orientación del paciente y localización de dependencia ya que hay una falta de señaléticas que guie y oriente a los pacientes dentro de las instalaciones de la unidad médica por lo que ya se mandó a elaborar los respectivos letreros.
- Determinar la factibilidad de que estas áreas puedan ser habilitadas y empleadas para nuevas áreas médicas ya que existen ciertas áreas de circulación general que necesiten mantenimiento por lo que se contratara los servicios de arquitectos que determinen la viabilidad y factibilidad de habilitar las áreas.

VI. CONCLUSIONES

En base a las investigaciones realizadas se concluye:

La identificación de los problemas existentes en el proceso de atención a los usuarios, en este caso no se encontró más que un proceso que no incluye el apoyo de la herramienta de la Tic's, además no tiene personal responsable de determinada cargo en particular sino que se encontró un personal poli funcional y además no cuenta con una guía pequeña de procedimiento de atención ya que son pocas especialidades.

El análisis de los factores internos y externos de la empresa sirvió para tener conocimiento más a fondo de la situación actual y a raíz de este permita reaccionar y hacer frente hacia sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el finalidad de establecer las estrategias a seguir, apoyándose en los pilares definidos en cada plan de mejoramiento con las acciones y metas de la unidad médica.

Para conocer la perspectiva de los usuarios en relación a distintos aspectos considerados en atención y servicio, se realizaron encuestas a usuarios en la sala de espera. Estos mostraron que la empresa tiene ciertos aspectos a favor que debe mantenerlos pero también los resultados afirmaron la necesidad de aplicar de un plan estratégico para aquellas deficiencias que presenta.

De acuerdo a un modelo básico de procesos se elaboró un guía de procedimientos de atención en base a un flujograma para tener definido el procedimiento a seguir. El administrador o cabeza deberá iniciar los correctivos correspondientes dado que la satisfacción del cliente fortalecerá el servicio en conjunto y probablemente recomienden los servicios a otras personas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

Adames, C. (marzo de 2016). Salud y Seguridad Social. Obtenido de Blog spot: <http://saludyss.blogspot.com/2016/03/calidad-de-losservicios-de-salud-una.html>

Aiteco. (1 de Noviembre de 2016). Aiteco Consultores. Obtenido de Qué es un Diagrama de Flujos - Gestión de Procesos: <https://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

Alosilla, R., Levaggi, P. C., & Peña, A. (17 de Mayo de 2013). Repositorio Digital PUCP. Obtenido de Planeamiento Estratégico del Sector Salud Privada en Lima: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4556>

Álvarez, C. (4 de Marzo de 2014). Red T03796. Obtenido de Repositorio Educativo Digital Universidad Autónoma de Occidente: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5765/1/T03796.pdf>

Armando, T. (12 de febrero de 2013). Emprendedores Vizcaya El poder de que las cosas sucedan. Obtenido de Blogspot: <http://empredeviz.blogspot.com/2013/02/matriz-foda-y-estrategias-lic-armando.html>

Bejarano, Ó. (23 de mayo de 2013). Administración de empresas. Obtenido de Blogspot Valores institucionales de la administración: <http://administracionoscarbejarano.blogspot.com/2013/05/valores-institucionales-de-la.html>

Bolaños, S. (Marzo de 2007). Repositorio Dspace T-ESPE-014741. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/1492>

Conexiónsan Apuntes Empresariales. (11 de Mayo de 2016). Obtenido de Los diferentes conceptos de calidad en salud: <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/los-diferentes-conceptos-de-calidad-en-salud/>

Constitución de la República del Ecuador. (20 de octubre de 2008). Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.PDF

Crece Negocios. (octubre de 2015). Crece Negocios. Obtenido de Qué es el servicio al cliente y cuál es su importancia: <http://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>

70

Encinas, V. (2014). Las políticas de las empresas. Obtenido de <http://pradaeulises.blogspot.com/2014/06/las-politicas-empresariales.html>

Espinoza, R. (octubre de 2012). Roberto Espinoza Welcome to the new Mkt. Obtenido de <http://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

Espinoza, R. (julio de 2013). Welcome to the new Mkt. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Figuroa B., Y. (25 de Febrero de 2015). Planificación General. Obtenido de Blog Spot: <http://planificaciongeneraluba.blogspot.com/2015/02/planificacion-educativa-ensayo.html>

Fred R., D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica 14ta edición. México: Pearson Education.

Grupo Albe. (2015). Definición de Estrategia Empresarial y conceptos relacionados. Obtenido de <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación 5ta ed. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (noviembre de 2016). Ecuador en cifras. Obtenido de Compendio estadístico 2015: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/compendio-estadistico-2015/>

Jimena Bernal, J. (25 de enero de 2016). Análisis CAME. Obtenido de Pdcahome: <http://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

Lamb, Hair, & McDaniel. (2013). Marketing. México: Internacional.

Lexicoon. (enero de 2017). Lexicoon. Obtenido de <http://lexicoon.org/es/organigrama>

Marketing, D. d. (2013). Cultural.

Martorelli, J. S. (2013). Indicadores de Gestión Empresarial. EEUU: Palibrio.

Ministerio de Salud Pública. (2013). Requisitos. Obtenido de Instituciones.msp: http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos_nuevos_2012_revisado1_finall.pdf