



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
INGENIERIA DE SISTEMAS**

**TESINA PARA OPTAR
AL TITULO DE INGENIERO DE SISTEMAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA MEDINTEGRAL S.A. EL
REDENTOR ORIENTADO A MEJORAR LA ATENCIÓN AL PACIENTE
ASEGURADO”**

Autores

Br. Mayela Rodríguez Ubeda	99-11496-4
Br. Claudia Sequeira Maltez	99-11503-8
Br. Guissella Lazo Leiva	99-11469-1

TUTOR

Msc. Gonzalo de Jesús Zúniga Morales

**Managua, Nicaragua
29 de Septiembre de 2004**



Msc. Ing. Róger García
Dpto. de Postgrado
Facultad de Ciencias y Sistemas
Su despacho.

Estimado Msc. García:

Reciba cordiales saludos.

Me dirijo a usted con el fin de comunicarle que he revisado la Tesina denominada **PLAN ESTRATEGICO PARA CLINICA MEDINTEGRAL EL REDENTOR ORIENTADO A MEJORAR LA ATENCIÓN AL PACIENTE ASEGURADO**, realizado por las bachilleres: Lazo Leiva Guissella del Socorro, Rodríguez Ubeda Mayela Guadalupe y Sequeira Maltez Claudia Sequeira, encontrando que el contenido de la misma, corresponde con los requerimientos de titulación y cumple con las calidades para proceder a su defensa.

Agradeciendo su atención a la presente, me suscribo.

Cordialmente;

Msc. Gonzalo de Jesús Zúniga Morales
Tutor



AGRADECIMIENTO

*A Dios por darnos fortaleza, paciencia y sabiduría
para el desarrollo de nuestra tesina.*

*A nuestros Padres por su apoyo incondicional para
seguir cumpliendo nuestras metas y sueños*

*A nuestro tutor Msc. Gonzalo de Jesús Zúñiga Morales
por habernos proporcionado sus conocimientos y su
valioso tiempo para la culminación de esta tesina*

*A nuestros hermanos y amigos quienes han contribuido
valiosamente para la culminación de nuestros estudios*

*Al Dr. José Ernesto Cruz y al personal de la Clínica
Medintegral El Redentor por abrirnos las puertas de
su institución para el desarrollo de esta tesina.*

A todos ustedes gracias y que Dios os Bendiga



DEDICATORIA

A nuestro Señor Jesucristo

A nuestros padres

Reyna Ubeda Montenegro

Miguel Rodríguez López

Martha Maltez Delagneau

José Ramón Sequeira Barberena

Socorro Leiva Gómez

Leonardo Lazo Oporta

A todos los profesores de la Facultad

de Ciencias y Sistemas



INDICE	Pg.
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	4
RESUMEN	5
OBJETIVOS	6
CAPITULO I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CLÍNICA MEDINTEGRAL EL REDENTOR	8
1.1. Servicios brindados por la Clínica Medintegral El Redentor	8
1.1.1. Servicio de Consulta Externa	8
1.1.1.1. Medicina General	8
1.1.1.2. Especialidades	9
1.1.2. Servicios de Hospitalización	9
1.1.3. Servicios de Emergencia	9
1.1.4. Servicios de Farmacia	10
1.1.5. Medios de apoyo al diagnóstico	10
1.1.5.1. Laboratorio Clínico	10
1.1.5.2. Exámenes especiales, ultrasonido e imagenología	10
1.2. Proceso de Atención al Paciente	11
1.2.1. Área de Admisión y Consulta Externa	12
1.2.2. Área de Consultorios Médicos	15
1.2.3. Farmacia	15
1.2.4. Área de Emergencia y Observación	17
1.2.5. Hospitalización	18
1.3. Estructura Organizativa de la Clínica Medintegral El Redentor	18
1.3.1. Debilidades encontradas en la Estructura Organizativa de la Clínica Medintegral S.A. El Redentor	19
1.4. Análisis del Ambiente Interno	20
1.4.1. Fortalezas	20
1.4.2. Debilidades	21
1.5. Análisis del Ambiente Externo	21
1.5.1. Oportunidades	22
1.5.2. Amenazas	22



CAPITULO II. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR	24
2.1. Visión Propuesta	24
2.2. Misión Propuesta	24
2.3. Objetivos Organizacionales	24
2.4. Metas Organizacionales	26
2.5. Estructura Organizativa Propuesta	27
2.6. Principios propuestos	27
2.7. Valores propuestos	28
2.8. Evaluación de los factores internos Matriz E.F.I.	29
2.9. Evaluación de los factores externos Matriz E.F.E.	31
2.10. Matriz de Impacto cruzado FODA	33
2.11. Definición de Estrategias resultantes de la matriz de impacto FODA	34
2.12. Determinación de la posición de la Clínica Medintegral El Redentor S.A. en el mercado de las previsionales	35
2.12.1. Análisis de la matriz interna – externa IE	35
2.12.2. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	36
2.13. Selección de estrategias a implementarse.	38
2.14. Matriz Cuantitativa de la planificación estratégica (MPCE)	41
2.15. Cronograma de Actividades	43
CAPITULO III. PRESUPUESTOS EN DÓLARES PARA LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS A IMPLEMENTAR PARA LA CLINICA MEDINTEGRAL S.A. EL REDENTOR	45
3.1.1. Gastos en Papelería y útiles de oficina	46
3.1.2. Inversiones en Infraestructura	46
3.1.3. Gastos en Recursos Humanos	46
3.1.4. Gastos varios	46
3.2. Presupuesto de Ingresos y Egresos en dólares para la Clínica Medintegral S.A. El Redentor (2005)	47
3.3. Presupuesto de Ingresos y Egresos en dólares para la Clínica Medintegral S.A. El Redentor (2006)	48
3.4. Presupuesto de Ingresos y Egresos en dólares para la Clínica Medintegral S.A. El Redentor (2007)	49
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFIA	54
GLOSARIO TÉCNICO	55



INDICE DE APENDICES Y ANEXOS

APENDICE

- Apéndice 1. Árbol de Problemas y Objetivos de la Clínica Medintegral El Redentor*
- Apéndice 2. Plano Arquitectónico de las instalaciones de la Clínica Medintegral S.A. El Redentor*
- Apéndice 3. Diseño de encuesta para los pacientes de la Clínica Medintegral El Redentor*
- Apéndice 4. Determinación de la Muestra*
- Apéndice 5. Análisis y tabulación de encuestas*
- Apéndice 6. Entrevista realizada con el Director General*
- Apéndice 7. Cronograma de estrategias*
- Apéndice 8. Detalle de Inversiones y gastos de implementación de estrategias seleccionadas*
- Apéndice 9. Proyección de crecimiento de asegurados para la Clínica Medintegral El Redentor*

ANEXOS

- Anexo 1. Derecho concedidos por el INSS y listado de servicios adicionales a los asegurados de Clínica Medintegral El Redentor*
- Anexo 2. Listado de exámenes de Laboratorio*
- Anexo 3. Listado de exámenes especiales e imagenología*
- Anexo 4. Tasas de Cambio Oficial correspondiente al mes de Septiembre del 2004*



I. INTRODUCCIÓN

En nuestro país se han proliferado los servicios médicos entre los cuales ha surgido el modelo de atención previsional, permitiendo la participación del sector privado a través de las Empresas Médicas Previsionales (EMP) en el mercado de la prestación de los servicios médicos en el país.

El gobierno de Nicaragua ha señalado claramente, las metas para lograr el fortalecimiento del Seguro Social y la modernización del sector en su conjunto, a través de la afiliación de la población trabajadora en su calidad de cotizantes y a sus beneficiarios dependientes (esposa, compañera permanente e hijos menores de 6 años) para garantizarles la provisión de salud, contempladas en el régimen obligatorio y facultativo de seguridad social.

La Clínica Medintegral S.A. “El Redentor” inicio operaciones el 05 de agosto de 1994 en la ciudad de Managua. Es una empresa cuyo principal objetivo es brindar atención médica a los asegurados y sus beneficiarios del seguro social.

A inicios de operaciones en el año 1994, la Clínica Medintegral S.A. “El Redentor” sólo contaba con cinco consultorios médicos, y atendía a menos de un mil asegurados, no contaba con área quirúrgica y compraba los servicios a los subprestadores para cubrir las necesidades de sus asegurados.

Para el año 1999 la Clínica ya contaba con todos los servicios integrados, amplía su afiliación a dos mil quinientos, ampliando paralelamente su infraestructura, habilita la atención de farmacia, área de hospitalización, quirófano, labor y parto, neonatología, laboratorio, rayos x, ultrasonido y servicio de ambulancia propio, logrando para el año 2002 la certificación emitida por el INSS donde la fortalece como empresa médica previsional.



Para el año 2004 a la clínica se le han presentado problemas de deserción e insatisfacción de sus pacientes provocados por la falta de un plan de mejoramiento continuo de los procesos de atención médica al paciente, falta de capacitación al personal involucrado en la atención al paciente, falta de planes de abastecimientos de medicamentos y material de reposición periódica, así como planes de mejoramiento en la infraestructura de la empresa (Veáse Apéndice 2 Plano arquitectónico de las Instalaciones de la CMER.)

La Clínica Medintegral S.A. “El Redentor” ubicada frente al Ministerio de Gobernación en la ciudad de Managua, forma parte del grupo de Empresas Médicas Previsionales adscritas al INSS, dedicada a brindar los servicios de atención médica a los asegurados y sus beneficiarios así como a usuarios privados, ofertando los servicios de Medicina General, Medicina Interna, Laboratorio, Farmacia, Rayos X, Hospitalización, Cirugía General y Pediátrica, Traumatología y Ortopedia, Oftalmología, Ginecología y Obstetricia, Urología, Maxilofacial, Otorrinolaringología, Dermatología y Pediatría.

Actualmente cuenta con la cantidad de 90 empleados distribuidos en las diversas áreas de trabajo entre las cuales están: Dirección de Ventas, Dirección Médica, Dirección Administrativa, Dirección Financiera y Dirección de Informática. La participación en el mercado constituye un 2.91% de la población total de asegurados de la Ciudad de Managua que asciende a 173,190 trabajadores, distribuidos en las diferentes EMP de la capital.

Actualmente la Clínica Medintegral El Redentor esta debidamente certificada por el INSS, y habilitada por el Ministerio de Salud, cuenta con equipos médicos y personal médico calificado técnicamente para la prestación de sus servicios. El número de asegurados de la Clínica Medintegral El Redentor para el mes de Julio era de 4,916 (cuatro mil novecientos dieciséis) asegurados, siendo para el mes de Agosto de 5,043 (cinco mil cuarenta y tres) asegurados, lo que representa un incremento del 3.60%.



A pesar de esas nuevas incorporaciones la Clínica Medintegral El Redentor S.A. esta experimentando una deserción (Veáse apéndice 1, Árbol de Causa Efecto y Objetivos) de sus pacientes asegurados por la insatisfacción que sienten éstos con el mal servicio de atención médica brindado por la misma; ya que el paciente se queja de que no se le entregan los medicamentos indicados por el médico, que los materiales de cura no son los indicados o no hay en existencia, que hace falta un mejor trato humano por parte del personal médico, paramédico, de enfermería y admisión para ellos, demasiado tiempo de espera para ser atendido y que la infraestructura en las áreas de emergencia, hospitalización y consulta externa no provee de buenas condiciones para su permanencia.

En la presente tesina se plantea la elaboración de un **“Plan Estratégico para la Clínica Medintegral S.A. El Redentor orientado a mejorar la atención al paciente asegurado”** especialmente en las áreas involucradas con dicha atención, las cuales son: Admisión, Consulta Externa, Hospitalización y Emergencia.

Se realizará un diagnóstico de la situación actual de la Clínica Medintegral, S.A. utilizando el instrumento FODA, que permita detectar las debilidades y fortalezas, así como las amenazas y oportunidades a nivel de clínica y con ello realizar planteamientos de nuevas estrategias que mejoren el servicio de atención al paciente asegurado.



II. JUSTIFICACIÓN

Por medio de este plan los pacientes asegurados así como sus beneficiarios de la Clínica Medintegral El Redentor recibirán un mejor servicio de atención médica, porque tendrán la entrega completa de los medicamentos indicados por el médico en lugar de medicamentos sustitutos; contarán con mejores condiciones de permanencia en la salas de hospitalización, emergencia y consulta externa al momento de ser atendidos, tendrán materiales de cura adecuados para su recuperación, se disminuirán los tiempos de espera al momento de ser atendidos en consulta externa y recibirán del personal involucrado con la atención un trato más amable, con un alto espíritu humanístico, valores éticos y morales.

El plan estratégico orientado a mejorar la atención al paciente permitirá que el personal involucrado en dicha atención este consciente de que el derechohabiente y sus beneficiarios son partes fundamentales y primordiales para la institución y por lo tanto deberán brindar un servicio de atención digno para ellos; logrando paralelamente una mayor estimulación y motivación existiendo con ello un clima organizacional agradable y más humano.

De igual forma la Clínica Medintegral S.A. El Redentor obtendrá grandes beneficios al tener pacientes satisfechos con la atención brindada lo que se traduce en fidelidad de los mismos al mantener sus contratos con la clínica evitando la deserción del derecho habiente, mejorando su imagen como institución de servicio para un mantenimiento y expansión en el mercado empresas médicas previsionales.



III. RESUMEN

El presente trabajo tiene como fin plantear propuestas que contribuyan a dar solución al problema principal de la Clínica Medintegral El Redentor. Para ello se realizó un diagnóstico institucional, por medio de la metodología FODA, el cual es un proceso de generación de información que permite conocer las variables internas y externas para determinar tanto los puntos fuertes y débiles de la clínica, así como sus oportunidades y amenazas.

Para realizar el análisis FODA nos auxiliamos de la entrevista realizada al Director General de la Clínica Medintegral El Redentor y encuestas realizadas a los pacientes que asisten a la clínica, las cuales nos permitieron conocer el tipo de atención que se le brinda al paciente, las preferencias de los mismos, la calidad técnica del personal médico y paramédico, el proceso de entrega de medicamentos, el uso de material de reposición, las condiciones de la infraestructura, la dotación de equipos médicos, entre otros.

Luego de realizar las investigaciones necesarias se procedió a elaborar el análisis FODA, el cual es una herramienta esencial que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevas estrategias de mejora en la atención al paciente.

Después de reunir toda la información proveniente del análisis FODA realizado a la Clínica Medintegral S.A. El Redentor, se procedió a la elaboración de la visión, misión, principios y valores; y la propuesta de un Plan Estratégico en el cual se detallan las estrategias que van a dar solución a los problemas encontrado en el diagnóstico institucional auxiliándonos de las matrices interna y externa, matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA y la matriz cuantitativa de la planificación estratégica MPCE.



IV. OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para la Clínica Medintegral S.A. El Redentor orientado a mejorar la atención al paciente asegurado.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Clínica Medintegral S.A. El Redentor utilizando como instrumento el FODA.
- Formular las estrategias para la Clínica Medintegral S.A. El Redentor orientadas a mejorar la atención al paciente y sus beneficiarios basado en la matriz de impacto cruzado FODA
- Seleccionar las estrategias para el plan estratégico a seguir para el mejoramiento en el servicio de atención médica que ofrece a los asegurados y sus beneficiarios la Clínica Medintegral, S.A.
- Determinar el presupuesto del plan estratégico a implementar para la Clínica Medintegral S.A. El Redentor.



CAPÍTULO I

*ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA
CLÍNICA MEDINTEGRAL EL REDENTOR*



CAPITULO I. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA CLINICA MEDINTEGRAL, S.A.

1.1. Servicios brindados por la Clínica Medintegral S.A. El Redentor

La Clínica Medintegral, S.A., forma parte del grupo de Empresas Medicas Previsionales adscritas al Inss y habilitadas por el Ministerio de Salud para brindar servicios de atención médica a sus afiliados y beneficiarios adscritos al régimen de seguridad social de nuestro país.

Esta ofrece a sus afiliados y beneficiarios lo servicios de: Consulta Externa, Hospitalización, Emergencia, Farmacia, Medios de apoyo al diagnóstico y servicios adicionales a padres y familiares de los asegurados (Veáse Anexo 1 Listado de los servicios adicionales a los asegurados y beneficiarios de la Clínica Medintegral El Redentor)

1.1.1. Servicios de Consulta Externa

1.1.1.1. Medicina General

Este servicio tiene por objeto atender pacientes cuyo diagnóstico y tratamiento no es muy complejo, además no requiere de equipos especializados y generalmente atiende pacientes de tipo ambulatorio¹. Consiste en una entrevista del paciente con el médico general, el cual puede hacer uso de un medio de apoyo al diagnóstico² para la prescripción de un tratamiento de acuerdo a su diagnóstico. El paciente puede asistir a medicina general sin necesidad de una cita.

¹ Pacientes que han sido diagnosticados en el momento de recibir la consulta

² Medio auxiliar que permite llegar a conclusiones más precisas sobre el estado de salud de un paciente



1.1.1.2. Especialidades

Las consultas de especialidades tiene por objeto brindar la atención en base a médicos especialistas en: traumatología y ortopedia, internistas o medicina internas, pediatría, otorrinolaringología, oftalmología, cirugía general y pediátrica, dermatología, urología, ginecología y obstetricia. Para este tipo de servicios se requiere de usos de equipos médicos especializados así como de apoyos al diagnóstico.

1.1.2. Servicios de Hospitalización

Tiene por objetivo recibir pacientes que necesitan atención médica y de enfermería por 24 horas, en régimen de internación, esta conformado por las salas de pediatría, sala de varones, sala de mujeres, neonatología y sala de cuidados especiales. Esta área esta conformado por médicos internos, generales y especialista, jefas de enfermería, auxiliares de enfermería y enfermeros.

Para este servicio cuenta con dos ambulancias para el traslado de pacientes en caso que lo requiera

1.1.3. Servicios de Emergencia

Tiene como función la recepción, examen, valoración y tratamiento de pacientes que requieren atención médica de emergencia como resultado de un accidente o enfermedad repentina que no pueden ser atendidos en consulta externa o ser internado en forma programada.



1.1.4. Servicios de Farmacia

El servicio de farmacia tiene como funciones fundamentales el recibo, almacenamiento y suministro de medicamentos a pacientes ambulatorios y de internamento.

1.1.5. Medios de apoyo al diagnóstico

Los medios de apoyo al diagnóstico los constituyen los exámenes especiales, exámenes de laboratorio y radiología.

1.1.5.1. Laboratorio Clínico

El servicio de laboratorio clínico es uno de los principales auxiliares del diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades. Existen 3 Laboratoristas que realizan exámenes de Bacteriología, Hematología y Química, inmunología, endocrinología, y virología. (Veáse Anexo 2 Listado de Exámenes de Laboratorio) .El Laboratorio de la Clínica Medintegral, esta en comunicación directa con Emergencia, Consulta Externa y archivo clínico. Esta área atiende las 24 horas al día.

1.1.5.2. Exámenes especiales, ultrasonido e imagenología

Este servicio de apoyo al diagnóstico esta destinado al estudio del paciente como medio auxiliar y terapéutico que le permite al medico llegar a conclusiones mas precisas sobre el estado de la salud de los asegurados y sus beneficiarios. Esta conformado con equipos de imagenología necesarios para un buen diagnóstico y con personal capacitado técnicamente y debidamente protegidos en la realización de los exámenes. (Veáse Anexo 3 Listado de Exámenes Especiales e Imagenología)



1.2. Proceso de Atención al Paciente

Para realizar el análisis del proceso de Atención al Paciente, se utiliza la herramienta sistémica: Concepción Funcional, en la cual se presenta las posibles Áreas en las que el Paciente puede demandar sus servicios.

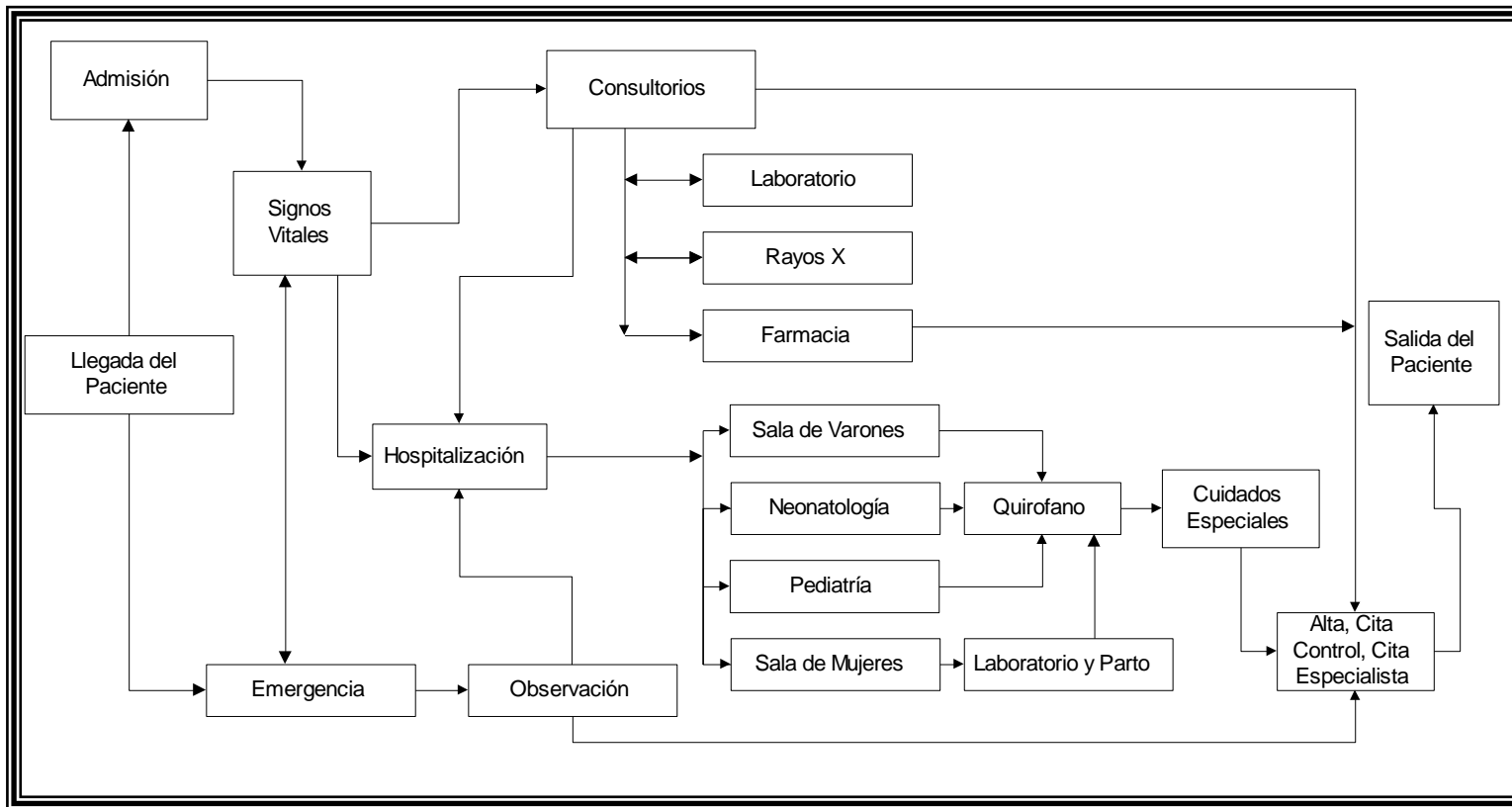


Diagrama 1.
Proceso de
Atención al
Paciente en
Clínica
Medintegral El
Redentor



1.2.1. Área de Admisión y consulta externa.

En ésta área el paciente deberá presentar a las admisionistas su colilla del Inss y su carné de identificación, para que el personal de admisión verifique en el Sistema Automatizado Integral de Hospitales sus derechos vigentes. El tiempo de verificación de los derechos del asegurado oscila aproximadamente entre dos y tres minutos. Si el paciente se encuentra apto para ser atendido, la admisionista verifica su tarjeta de citas o le consulta al paciente con quién desea recibir atención médica.



Imagen 1. Solicitud de atención médica

Se ha detectado que el área de admisión presenta las siguientes debilidades:

- 1- En la entrada de admisión no existe una rampa para pacientes que lleguen en sillas de rueda, lo provoca un atraso e incomodidad al mismo ya que tienen que ingresar por el lado de emergencia.**
- 2- El vidrio ubicado en esta área no es el adecuado, ya que el paciente deberá hablar en voz alta para ser atendido, o inclinarse para ser escuchado por las admisionistas.**



- 3- **El paciente se queja de la falta de amabilidad y tardanza en la atención del personal de admisión. (Veáse Apéndice 5. Análisis y tabulación de Encuesta pregunta 2.2)**

- 4- **El tiempo de espera para toma de signos vitales oscila entre cinco y seis minutos como máximo (Veáse Apéndice 5. Análisis y tabulación de Encuesta pregunta 2.5)**



Imagen 2. Salas de espera de consulta externa

En ambas salas de espera, hay televisión por cable, un oasis y teléfono público pero sin embargo



5- La sala de espera no posee las condiciones de climatización adecuada.

En ese lapso de espera la admisionista busca el expediente del paciente, y le agrega una hoja de evolución, si el paciente visita la clínica por primera vez se le abre su expediente y se le coloca una hoja de historia clínica. Posteriormente la admisionista coloca el expediente en el mostrador, el cual es tomado por la enfermera del médico con el cual se realizara la consulta y llama al paciente para la toma de los signos vitales.



Antropometría o toma de signos vitales

La toma de los signos vitales constituye la presión arterial, la temperatura, así como el peso y talla del paciente, el cual es anotado por la enfermera en la hoja de evolución ó historial clínico, según sea el caso. El tiempo de la toma de los signos vitales oscila entre dos y tres minutos aproximadamente. Después de tomados los signos vitales la enfermera se dirige al consultorio del médico y le entrega el expediente del paciente.

Posteriormente el paciente es enviado a la sala de espera para ser llamado por el medico que corresponda



- 6- **Este tiempo de espera es de 10 minutos a más (Veáse Apéndice 5. Análisis y tabulación de Encuesta pregunta 2.4)**



El paciente es llamado a los consultorios médicos para la consulta médica por el médico general o especialista, según sea el caso.

Imagen 4. Entrega de expedientes en consultorios médicos

1.2.2. Consultorio Médico

En esta área el tiempo en que es atendido el paciente por el médico es de 7 a 10 minutos como máximo.



Imagen 5. Consultorio médico.

La Clínica cuenta con 12 consultorios médicos los cuales presentan los siguientes deterioros lo cual ante los pacientes no es de mucho agrado (Veáse Apéndice 5. Análisis y tabulación de Encuesta pregunta 2.2)

7- La pintura de las puertas están desgastadas

8- Los consultorios no están rotulados por especialidad



9- Las sillas asignadas para el uso de los pacientes no son las adecuadas.

10- Es necesario el cambio de las lámparas de los consultorios médicos.

1.2.3. Farmacia

El área de Farmacia no está abastecida en un cien por ciento de la lista básica de medicamentos lo que para los pacientes causa una insatisfacción pues se le es

11- Entregado medicamento sustituto (Veáse apéndice 5 Análisis y tabulación de encuestas pregunta 5.1).



Imagen 6. Área de Farmacia de la Clínica Medintegral El Redentor.

El Servicio de Farmacia está conformado por una Regente Farmacéutica y tres despachadores. Cuenta con más de siete estantes de diseño especial para la ubicación de los medicamentos que cubre el seguro. Para el depósito de drogas cuenta con un anaquel con seguridad y su uso es controlado para la conservación de los mismos

Las debilidades encontradas en esta área son las siguientes

12-El área de Farmacia no cuenta con una oficina de Regencia.



- 13-Las paredes tienen la pintura desgastada a simple vista para el paciente.**
- 14-No esta abastecida al 100% con la lista básica de medicamentos exigidos por el INSS.**
- 15-En algunas ocasiones no se entregan los medicamentos completos por que carecen de un plan de abastecimiento adecuado (Veáse Apéndice 5 Análisis y tabulación de encuesta. Pregunta 5.1)**

1.2.4. Área de Emergencia y Observación

El área de Emergencias tiene como función la recepción, examen, valoración y tratamientos de pacientes, que requieren atención médica de urgencia, como resultado de un accidente o enfermedad repentina y que no pueden ser atendidos en Consulta Externa o ser internados en forma programada. Se requiere la presencia de otros servicios como Laboratorios y Radiodiagnóstico, los cuales están disponibles para el servicio de las 24 horas. Si el paciente no se recupera es enviado a hospitalización.

El área de emergencia, por sus características cuenta con la iluminación necesaria existen varios depósitos para desechos sólidos. Se encuentra un extintor de incendios para ser utilizado en casos de emergencia. Esta área cuenta con los equipos médicos necesarios para la permanencia del paciente, pero se han encontrado las siguientes debilidades (Veáse Apéndice 5. Análisis y tabulación de encuesta. Pregunta 3.2)

- 16-No se encuentran señalizadas las vías de evacuación**
- 17-La ventilación no es la adecuada en la sala de observación.**
- 18-Hay pocas sillas para los pacientes en las sala de espera de esta área.**
- 19-Es necesario la pintura del área de emergencia.**
- 20-Falta de un servicio higiénico en esta área.**



Imagen 7. Área de Emergencia y Hospitalización de la Clínica Medintegral El Redentor.

1.2.5. Hospitalización

Muchos de los pacientes que han hecho uso del servicio de hospitalización manifestaron estar insatisfecho con este servicio ya que el personal médico y paramédico carece de amabilidad en la atención (Veáse Apéndice 5. Análisis y tabulación de encuestas. Pregunta 4.3).

Entre las debilidades encontradas en esta área están (Veáse Apéndice 5. Análisis y tabulación de encuestas. Pregunta 4.3)

- 21-En la sala de varones es necesario el cambio del servicio higiénico ubicado en esta sala.**
- 22-Pintar las camas.**
- 23-Pintar los portasueros y camas.**
- 24-Colocar señales de vías de evacuación**
- 25-Colocar un cambia pañales en el área de pediatría.**
- 26- Área de hospitalización no abastecida en un cien por ciento con material de reposición**

1.3. Estructura Organizativa de la Clínica Medintegral El Redentor

La Clínica Medintegral S.A. El Redentor posee una estructura organizativa funcional, compuesta por cinco direcciones de línea y con un personal capacitado técnicamente para el buen desempeño de sus funciones.



La Clínica Medintegral El Redentor actualmente carece de una misión y visión enfocada a una mejor atención en el servicio de atención al paciente, así como de objetivos, principios y valores establecidos. (Veáse Apéndice 6. Entrevista con la Dirección General)

En el diagrama uno se presenta la estructura organizativa actual de la clínica Medintegral El Redentor, siendo su máximo dirigente el Director General.

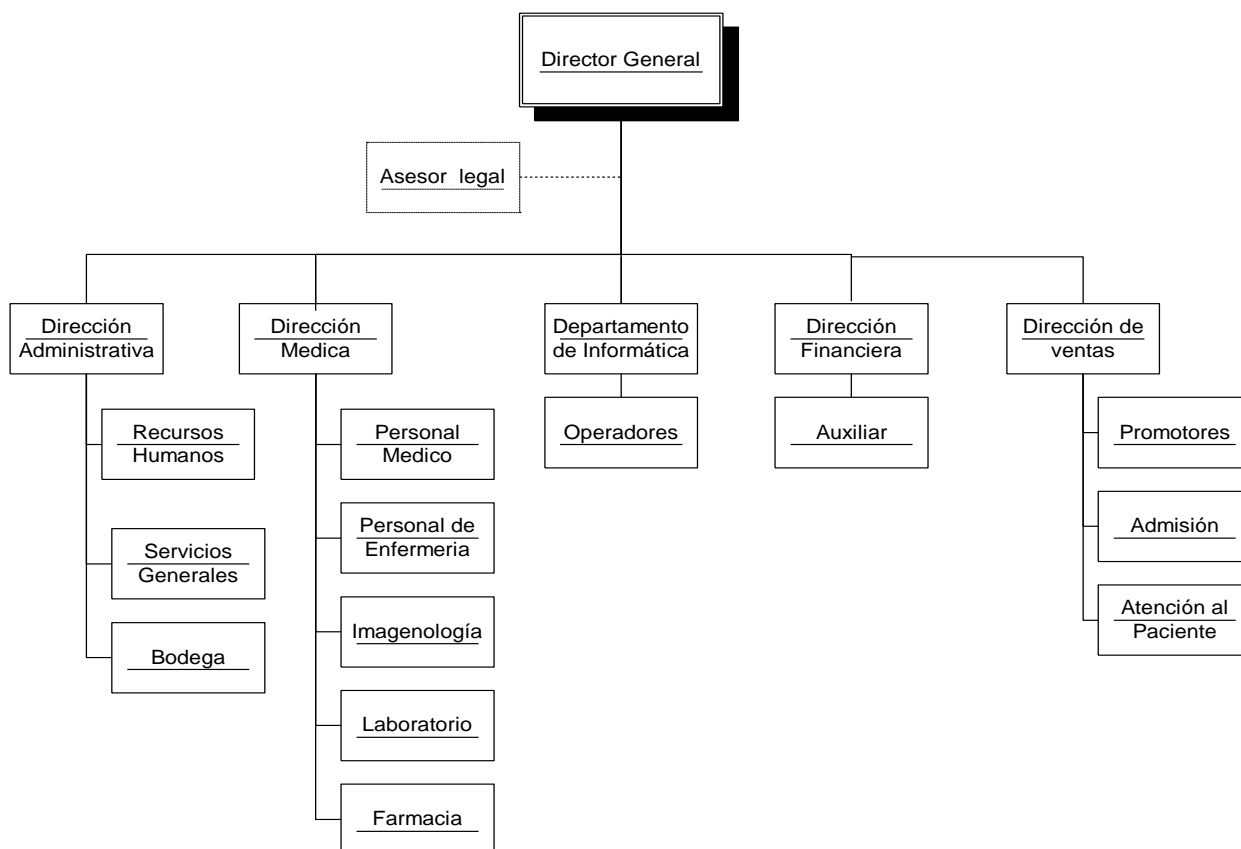


Diagrama 2. Estructura Organizativa Actual de la Clínica Medintegral S.A. El Redentor

1.3.1. Debilidades encontradas en la Estructura Organizacional de Clínica Medintegral, S.A. que afectan al servicio de atención al paciente

- Falta de misión y visión



- La ubicación del Departamento de Recursos Humanos no es la adecuada.
- Falta de comunicación entre las áreas de Administración y Ventas que afecta en el servicio de atención al paciente.
- Falta de Políticas de Capacitación al personal involucrado con la Atención al Paciente.
- La mayoría de los empleados no son sonrientes y alegres al momento de atender al paciente

A continuación se presenta un resumen del diagnóstico de la situación actual de la Clínica Medintegral S.A. El Redentor en el proceso de atención al paciente utilizando el instrumento FODA.

1.4. Análisis del Ambiente Interno

Este análisis consiste en la descripción de las fortalezas y debilidades basados en los factores internos que deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno.

1.4.1. Fortalezas

Son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la Clínica Medintegral, S.A. El Redentor para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentarse con mayores posibilidades de éxito a las posibles amenazas.

F1- Personal Médico y paramédico calificado técnicamente.

F2- Empresa Médica Previsional certificada por el Inss y habilitada por el Minsa.

F3- Existencia de Recursos Financieros para hacer frente a nuevas inversiones.

F4- Amplio uso de la Tecnología, información, técnicas y métodos y personal capacitado en su administración y mantenimiento.

F5- Oferta servicios adicionales a los padres y familiares del asegurado.



F6- El Director General es miembro de la Cámara de Empresas médicas Previsionales.

F7- Ofrece atención medica las 24 horas del día.

F8- Afiliada a Inatec.

1.4.2. Debilidades

Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padezcan al centro y que impidan el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

D1- Falta de cultura empresarial orientada al servicio del paciente.

D2- Administración centralizada.

D3- No existen programas de estímulo al desempeño del personal de la empresa.

D4- Bajos salarios del personal medico y paramédico.

D5- Insatisfacción de los pacientes por el tiempo de espera para ser atendidos.

D6- Falta de coordinación entre las áreas involucradas en el proceso de atención al paciente.

D7- Infraestructura deteriorada

D8- Carencia de un plan de abastecimiento de material de reposición periódica.

D9- Carencia de un plan de abastecimiento de medicamentos.

D10- Falta de retroalimentación en cuanto a la opinión de los pacientes de los servicios brindados.

D11- Falta de seguimiento en la mejora continúa en el proceso de atención al paciente.

1.5. Análisis del Ambiente Externo



El diagnóstico del medio externo (entorno) tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Estos cambios deben ser identificados en virtud de que ellos pueden producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza).

1.5.1. Oportunidades

O1- El actual crecimiento de trabajadores que ingresan al régimen de seguridad social.

O2- Cierre de otras Empresas médicas previsionales por no cumplir los requisitos de certificación y habilitación.

O3- Acceso a las direcciones y teléfonos de todos los trabajadores flotantes que no están afiliados a ninguna empresa medica previsional.

O4- Incremento de la inversión extranjera que se traduce en nuevos empleos.

O5- Obtener la certificación de la CONEA (Comisión nicaragüense de energía atómica).

O6- Insatisfacción de los asegurados con la atención brindada por otras empresas medicas previsionales.

O7- Disponibilidad de crédito que otorgan los proveedores de medicamentos, de materiales de reposición periódica y de equipos médicos.

1.5.2. Amenazas

Son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y / o limitar el desarrollo de la clínica. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos para la empresa.

A1- Mejor servicio de atención medica en otras empresas médicas previsionales.

A2- Competencia desleal.



A3- Asignación por el INSS de la cantidad de asegurados a captar por la clínica previsional.

A4- Incremento del desempleo

A5- Elevación de las tasas de interés bancario

A6- Desastres Naturales

A7- Inestabilidad y resesión económica actual de país.

A8- Empresas médicas previsionales bajo la rectoría del MINSA

A9- Aumento de los costos (gasolina, luz eléctrica, agua potable, etc.)

CAPÍTULO II

FORMULACION Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR



CAPITULO II. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

2.1. Visión Propuesta

“La Clínica Medintegral, S.A. El Redentor será una clínica modelo dentro de las empresas médicas previsionales, prestando el mejor servicio de atención médica para los asegurados y sus beneficiarios.”

2.2. Misión Propuesta

“La Clínica Medintegral, S.A. “El Redentor”, es una empresa médica previsional adscrita al INSS que brinda los servicios de atención médica quirúrgica a toda su población asegurada, con calidez y amabilidad, a través de un personal altamente calificado técnicamente y con un alto espíritu de servicio, con proyección hacia la comunidad, ofreciendo los servicios de: Medicina General, Medicina Interna, Cirugía General, Gineco Obstetricia, Pediatría, Cirugía Pediátrica, Ortopedia y Traumatología, Oftalmología, Dermatología, Urología y Otorrinolaringología.”

2.3. Objetivos Organizacionales

Los objetivos diseñados para Clínica Medintegral, S.A. El Redentor son la expresión generalizada de los resultados globales que la clínica espera lograr a



través de su gestión y señalan las características futuras que deben alcanzarse para obtener un mejor servicio en la atención de sus pacientes.

1. Brindar mejores condiciones de permanencia para el asegurado y sus beneficiarios en las áreas más sensibles de atención al paciente, tales como consulta externa, hospitalización y emergencia.
2. Brindar un trato amable del personal médico y paramédico para complementar el servicio de atención médica brindado.
3. Utilizar el material de reposición periódica adecuado en los pacientes hospitalizados y que asisten por emergencia.
4. Entregar medicamentos de calidad a los asegurados y beneficiarios de la Clínica.
5. Contar con un personal involucrado en el proceso de atención al paciente, motivado y con alto espíritu de servicio brindando un trato amable con calidez y calidad humana.

Los objetivos globales que MedIntegral debe aplicar están basados

- El paciente es el eje central sobre el que hay que orientar la organización.
- Potenciar la calidad en la prestación del servicio médico.
- Incentivar, motivar y dar mayor participación a los profesionales en la gestión.
- Respetar la historia, las características y la personalidad de cada departamento.
- Dotar de autonomía de gestión a cada unidad de mando.
- Establecer una coordinación de todas las pruebas especiales para pacientes, evitando esperas y traslados innecesarios.



- Elaborar un plan de acogida para pacientes hospitalizados.
- Mejorar sensiblemente los aspectos hoteleros de la Clínica.
- Potenciar la figura del médico responsable del paciente.
- Mejorar es el problema de las líneas de espera
- Desarrollar un plan de acción en cada área a través del control y supervisión de los procesos para determinar donde se requieren acciones correctivas.
- Mejorar la calidad en los servicios de atención a los pacientes.
- Mejorar el rendimiento sobre la inversión, esto lo llevaremos a cabo incrementando los recursos (mediante calidad, entregas y mejoras de flexibilidad) y la reducción de costos.
- Llevar a cabo los cambios en las Políticas y la Estructura Organizacional.
- Creación de un sistema de Auto evaluación y Retroalimentación
- Impulsar un plan agresivo de Mercadotecnia como medida de Acción que mejore la captación de asegurados.
- Renovación y adecuación de los Recursos Humanos y Materiales de la Clínica.
- Asignar a un supervisor la tarea de inspeccionar los procesos de atención al paciente con el fin de reducir los tiempos de espera, ausentismo laboral y la apatía hacia los pacientes.
- Agilizar el proceso de recepción, revisión y entrega de documentos.
- Definir el Área para la construcción de un Cafetín para los Pacientes.

2.4. Metas Organizacionales

1. Contratar personal experto para capacitar al personal de Ventas, Admisión y Recursos Humanos
2. Impartir un seminario consultivo a todos los trabajadores con el Título:
3. La importancia del Mejoramiento del Sistema de Atención al Paciente en la CMER.



2.5. Organigrama Propuesto para la Clínica Medintegral S.A. El Redentor

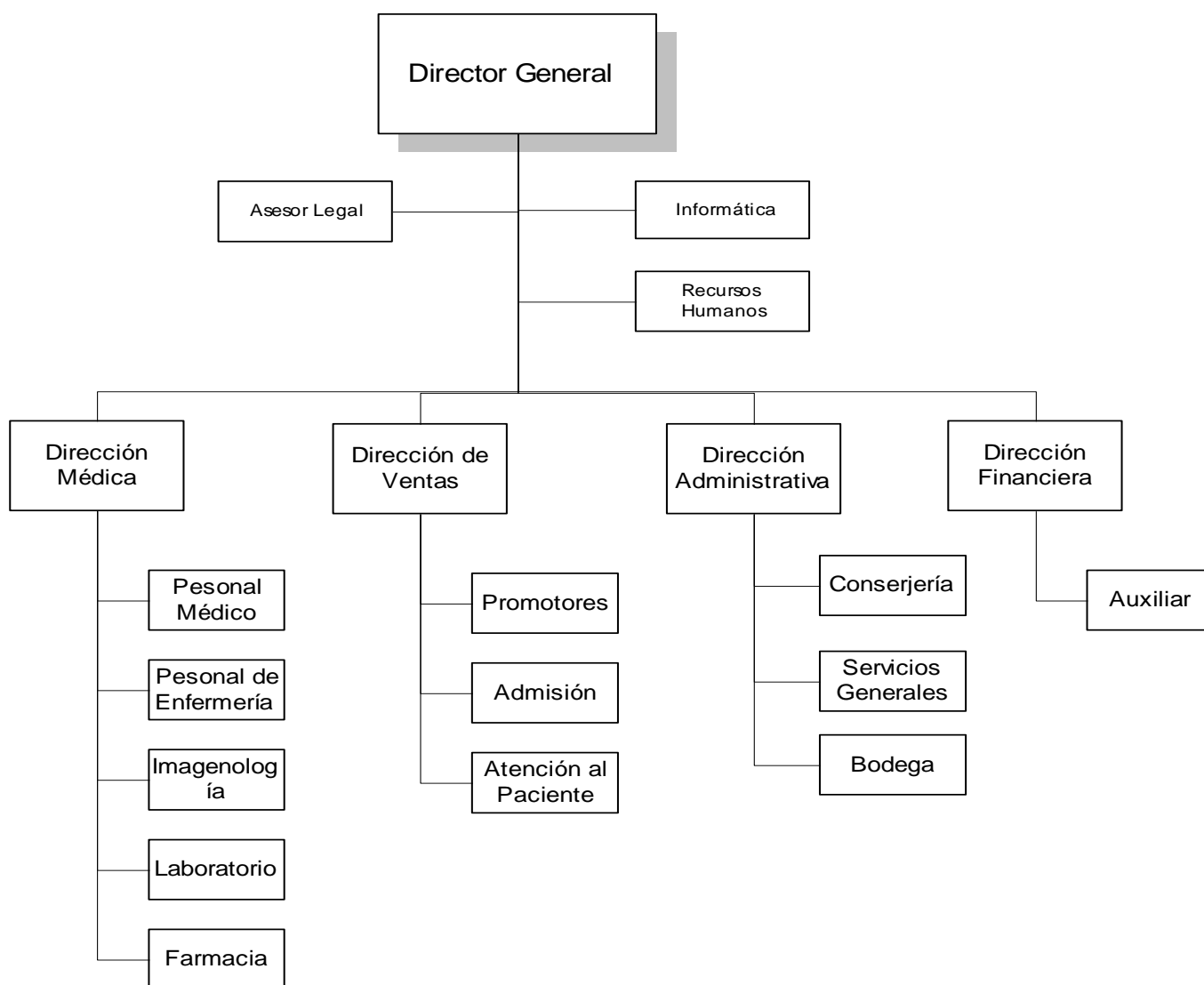


Diagrama 3. Estructura Organizativa Propuesta para la Clínica Medintegral El Redentor



2.6. Principios propuestos

Son el conjunto de los principales valores, normas y creencias que todo ser humano anhela recibir y brindar, definiendo los aspectos de la vida laboral y personal de sus integrantes y constituyen la base de la cultura organizacional. Consideramos que los siguientes principios deben de integrarse para un mejor sistema de operación son:

1. Buscar la calidad de los servicios
2. El propósito debe ser el mejor
3. La importancia de los pacientes como personas plenas de derechos
4. El continuo desarrollo humano y técnico de sus empleados
5. El trabajo en equipo
6. Los compromisos y la lealtad
7. El autocontrol y la autonomía
8. La eficiencia en el manejo de los recursos
9. La efectividad de sus acciones
10. La equidad y la justicia
11. El énfasis en el desarrollo innovativo
12. La credibilidad y buena imagen
13. Eficiencia y eficacia
14. Solidaridad
15. Calidad

2.7. Valores propuestos

Al igual que los principios, los valores que se proponen para la Clínica Medintegral S.A. El Redentor persigue fomentar en el personal médico y paramédico una mejor calidad en el servicio.



1. Excelencia en la calidad de atención a la población asegurada a la Clínica
2. Honestidad en el desempeño del trabajo al no defraudar los valores morales ni económicos de la institución, administrando adecuadamente los recursos.
3. Respeto hacia los pacientes y compañeros de trabajo, propiciando principios y normas que regulan la calidad moral y la eficacia en el desempeño de las labores.
4. Puntualidad y disciplina, realizando en tiempo y forma cada una de las actividades encomendadas.
5. Lealtad a la institución, manteniendo una actitud fiel hacia el cumplimiento de los mandatos y principios.
6. Cultura Gerencial para lograr la capacidad de administrar con eficiencia y eficacia.

2.8. Evaluación de los factores internos- Matriz E.F.I

La Evaluación de los factores internos se realiza a través de la Matriz E.F.I tomando las fortalezas y debilidades más importantes de la Clínica Medintegral S.A. El Redentor. Esta evaluación permite tener una visión más clara de la combinación de los recursos internos de la Clínica, y de los límites para alcanzar los objetivos.

Para el cálculo de esta matriz, primeramente se le asigna peso a cada una de las fortalezas y debilidades de la Clínica, teniendo en cuenta que la mayor fortaleza y debilidad tendrán mayor peso, que las menores fortalezas y debilidades a las cuales se les asignara menor peso. También se le asigna una calificación basándose en el criterio descrito a continuación:

Fuerza Mayor = 4

Debilidad Mayor = 1

Fuerza Menor = 3

Debilidad Menor = 2



La calificación de 2.5 a más será catalogada como buena.³ Finalmente se calcula el total ponderado que resulta de la multiplicación de la calificación y el peso.

Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
F1- Personal Medico y paramédico calificado técnicamente.	0.12	4	0.48
F2- Empresa Medica Previsional certificada por el Inss y habilitada por el Minsa	0.10	4	0.40
F3- Existencia de Recursos Financieros para hacer frente a nuevas inversiones.	0.10	4	0.40
F4- Amplio uso de la Tecnología, información, técnicas y métodos y personal capacitado en su administración y mantenimiento.	0.08	4	0.32
F5- Oferta servicios adicionales a los padres y familiares del asegurado	0.07	4	0.28
F6- El Director General es miembro de la Cámara de Empresas medicas Previsionales	0.01	3	0.03
F7- Ofrece atención medica las 24 horas del día	0.01	3	0.03
F8- Afiliada a Inatec	0.01	3	0.03
Debilidades			
D1- Falta de cultura empresarial orientada al servicio del paciente.	0.09	1	0.09
D2- Administración centralizada	0.02	2	0.04
D3- No existen programas de estímulo al desempeño del personal de la empresa.	0.04	1	0.04
D4- Bajos salarios del personal medico y paramédico	0.04	2	0.08
D5.- Insatisfacción de los pacientes por el tiempo de espera para ser atendidos.	0.04	1	0.04
D6- Falta de coordinación entre las áreas involucradas en el proceso de atención al paciente.	0.04	1	0.04
D7.- Infraestructura deteriorada	0.04	2	0.08
D8.- carencia de un plan de abastecimiento de material de reposición periódica	0.03	1	0.03
D9.- carencia de un plan de abastecimiento de medicamentos	0.03	1	0.03
D10.- Falta de retroalimentación en cuanto a la opinión de los	0.04	1	0.04

³ Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David. México, PRENTICE HALL, 5^{TA} Ed., 1997



pacientes de los servicios brindados.			
D11- falta de seguimiento en la mejora continua en el proceso de atención al paciente.	0.06	1	0.06
D12.- El área de radiología no esta certificada	0.03	2	0.06
TOTAL	1.00		2.60

Tabla 1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

El total ponderado 2.60, esta por encima de la media ponderada de 2.5, lo que indica que la Clínica tiene una posición interna fuerte y puede lograr minimizar sus debilidades.

2.9. Evaluación de los factores externos- Matriz E.F.E

La Evaluación de los factores externos se realiza a través de la Matriz E.F.E tomando en cuenta las oportunidades y amenazas de la Clínica Medintegral, S.A. El Redentor, esta evaluación nos permitirá conocer la forma en que el ambiente externo influye negativamente en la empresa, para poder tomar acciones al respecto.

Para calcular la matriz, inicialmente se le asigna un peso y calificación a cada una de las oportunidades y amenazas, considerando que la mayor oportunidad y mayor amenaza tendrán un mayor peso, y las menores oportunidades y menores amenazas tendrán un peso menor.

También se le asigna una calificación basándose en el criterio descrito a continuación:

Respuesta superior = 4

Respuesta por encima de la media = 3

La respuesta es la media = 2

Respuesta al factor por parte de la empresa es mala = 1



La calificación buena será la que este por encima de 2.5 a más.⁴ Finalmente se calcula el total ponderado que resulta de la multiplicación de la calificación y el peso

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
O1- El actual crecimiento de trabajadores que ingresan al régimen de seguridad social.	0.12	4	0.48
O2- Cierre de otras EMP's por no cumplir los requisitos de certificación y habilitación.	0.05	3	0.15
O3- Acceso a las direcciones y teléfonos de todos los trabajadores flotantes que no están afiliados a ninguna empresa medica previsional.	0.12	4	0.48
O4- Incremento de la inversión extranjera que se traduce en nuevos empleos.	0.12	4	0.48
O5- Obtener la certificación de la Comisión Nacional de Energía Atómica.	0.06	2	0.12
O6- Insatisfacción de los asegurados con la atención brindada por otras empresas medicas previsionales.	0.03	4	0.12
O7- Disponibilidad de crédito que otorgan los proveedores de medicamentos, de materiales de reposición periódica y de equipos médicos.	0.04	3	0.12
Amenazas			
A1- Mejor servicio de atención medica en otras empresas médicas previsionales.	0.04	4	0.16
A2- Competencia desleal.	0.04	2	0.08
A3- Asignación por el INSS de la cantidad de asegurados a captar por Clínica previsional	0.05	4	0.2
A4- Incremento del desempleo	0.08	1	0.08
A5- Elevación de las tasas de interés bancario.	0.04	1	0.04
A6- Desastres naturales.	0.04	1	0.04
A7- Inestabilidad y recesión económica actual del país.	0.07	1	0.07
A8- Comprobación de ilegalidad de las Empresas Medicas Previsionales, ya que se afirma que la atención de asegurados y maternidad le compete al Minsa, quien debe ser el órgano rector de la atención médica.	0.04	4	0.16
A9- Aumento de los costos (gasolina, luz eléctrica, agua potable, etc)	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00		2.98

⁴ Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David. México, PRENTICE HALL, 5^{TA} Ed., 1997



Tabla 2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

El total ponderado de 2.98, esta por encima de la media ponderada (2.5), lo que indica que la Clínica Medintegral, S.A. puede aprovechar mas las oportunidades para minimizar las amenazas de su entorno, y responder de manera eficiente a ellos.

2.10. Matriz de Impacto Cruzado FODA



	<p>FORTALEZAS- F</p> <p>F1- Personal Medico y paramédico calificado técnicamente.</p> <p>F2- Empresa Medica Previsional certificada por el Inss y habilitada por el Minsa.</p> <p>F3- Existencia de Recursos Financieros para hacer frente a nuevas inversiones.</p> <p>F4- Amplio uso de la Tecnología, información, técnicas y métodos y personal capacitado en su administración y mantenimiento.</p> <p>F5- Oferta servicios adicionales a los padres y familiares del asegurado.</p> <p>F6- El Director General es miembro de la Cámara de Empresas médicas Previsionales.</p> <p>F7- Ofrece atención medica las 24 horas del día.</p> <p>F8- Afiliada a Inatec.</p>	<p>DEBILIDADES – D</p> <p>D1- Falta de cultura empresarial orientada al servicio del paciente.</p> <p>D2- Administración centralizada.</p> <p>D3- No existen programas de estimulo al desempeño del personal de la empresa.</p> <p>D4- Bajos salarios del personal medico y paramédico.</p> <p>D5- Insatisfacción de los pacientes por el tiempo de espera para ser atendidos.</p> <p>D6-Falta de coordinación entre las áreas involucradas en el proceso de atención al paciente.</p> <p>D7-Infraestructura deteriorada.</p> <p>D8- Carencia de un plan de abastecimiento de material de reposición periódica</p> <p>D9- Carencia de un plan de abastecimiento de medicamentos.</p> <p>D10- Falta de retroalimentación en cuanto a la opinión de los pacientes de los servicios brindados.</p> <p>D11- Falta de seguimiento en la mejora continúa en el proceso de atención al paciente.</p> <p>D12- El área de Radiología no esta certificada</p>
<p>OPORTUNIDADES – O</p> <p>O1- El actual crecimiento de trabajadores que ingresan al régimen de seguridad social.</p> <p>O2- Cierre de otras EMP's por no cumplir los requisitos de certificación y habilitación.</p> <p>O3- Acceso a las direcciones y teléfonos de todos los trabajadores flotantes que no están afiliados a ninguna empresa medica previsional.</p> <p>O4- Incremento de la inversión extranjera que se traduce en nuevos empleos.</p> <p>O5- Obtener la certificación de la Comisión Nacional de Energía Atómica.</p> <p>O6- Insatisfacción de los asegurados con la atención brindada por otras empresas medicas previsionales.</p> <p>O7- Disponibilidad de crédito que otorgan los proveedores de medicamentos, de materiales de reposición periódica y de equipos médicos.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>1- Implementar un plan de mejoramiento continuo del servicio en la Atención Medica. (F1, F2,F3,F4, F6, F7, F8, O1, O3, O5, O7)</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>1- Crear un plan de capacitación orientado al servicio del paciente para la optimización de los recursos humanos. (D1, D5,D6,D10,D11, O1,O2,O4,O6)</p> <p>2. - Mejorar la infraestructura para brindar mejores condiciones de permanencia a los afiliados de la Clínica Medintegral El Redentor. (D1,D3,D7,D11,D12,O1,O2,O5)</p> <p>3- Elaborar un plan de abastecimiento de medicamentos para mejorar el servicio de atención al paciente. (D6,D9,D11, O7,O6)</p> <p>4.- Elaborar un plan de abastecimiento de MRP para mejorar el sistema de atención al paciente. (D6, D8,D11,O6,O7)</p>
<p>AMENAZAS – A</p> <p>A1- Mejor servicio de atención medica en otras empresas medicas previsionales.</p> <p>A2- Competencia desleal.</p> <p>A3- Asignación por el INSS de la cantidad de asegurados a captar por Clínica previsional.</p> <p>A4- Incremento del desempleo</p> <p>A5- Elevación de las tasas de interés bancario.</p> <p>A6- Desastres naturales.</p> <p>A7- Inestabilidad y resesión económica actual del país.</p> <p>A8- Comprobación de ilegalidad de las Empresas Medicas Previsionales, ya que se afirma que la atención de asegurados y maternidad le compete al Minsa, quien debe ser el órgano rector de la atención médica.</p> <p>A9.- aumento de los costos (gasolina, luz eléctrica, agua potable, etc)</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>1- Desarrollar motivación hacia una cultura de servicio de atención al paciente para una mejora continua. (F1,F3,F4,A1,A2)</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>1- Reducir costos manteniendo buen servicio brindado. (D4,D7, D11,D8, D9, D3,D12,A1)</p> <p>2- Investigar el mercado para conocer las necesidades de satisfacción de los pacientes (D10, D11, D5,A1)</p>

Tabla 3. Matriz de Impacto Cruzado FODA



2.11. Definición de estrategias resultantes de la matriz de impacto cruzado FODA

Posteriormente se definieron las Estrategias formuladas en la Matriz de Impacto cruzado **FODA**. Estas estrategias tienen como fin contribuir a que la Clínica Medintegral, S.A. El Redentor mejore el servicio de atención brindada a sus afiliados.

Estrategia	Descripción
E1. Mejorar la infraestructura para brindar mejores condiciones de permanencia a los pacientes de la CMER	Con esta estrategia se logrará presentar una mejor imagen de la infraestructura que actualmente se encuentra deteriorada, para que permita mejorar las condiciones de permanencia sobre todo en las áreas involucradas con la atención al paciente tales como: consulta externa, emergencia, hospitalización, radiología y farmacia. Esta estrategia a la vez va a proporcionar a los empleados un mejor ambiente de trabajo.
E2. Elaborar un Plan de Abastecimiento de medicamentos para mejorar el servicio de atención al Paciente de la CMER.	Esta estrategia permitirá que el área de Farmacia se encuentre abastecida en un 100% del listado básico de medicamentos y que dichos medicamentos sean de calidad, evitando así la entrega de medicamentos sustitutos.
E3. Elaborar un Plan de Abastecimiento de materiales de reposición periódica para mejorar el servicio de atención al paciente de la CMER	Esta estrategia permitirá que las áreas más sensibles de atención al paciente tales como hospitalización, emergencia y consulta externa posean y empleen el material de reposición periódico adecuado para brindar un mejor servicio de atención al paciente.
E4. Crear un Plan de Capacitación orientado al servicio al paciente para la optimización de recursos humanos	Esta estrategia contempla brindar a los médicos, paramédicos y admisionistas cursos orientados al servicio al paciente entre otros a través de INATEC, así como el aprendizaje de la experiencia de los trabajadores.
E5. Implementar un Plan de Mejoramiento Continuo en el proceso de atención al paciente	Con esta estrategia se pretende establecer las pautas y operaciones a seguir para brindar al paciente servicios de atención eficientes encaminados a su satisfacción. Consiste en un control y supervisión de la atención médica en cada uno de los procesos de atención al paciente.
E6. Reducir los costos manteniendo un buen servicio en el proceso de atención al paciente.	Esta estrategia permitirá una reducción de costos generados en el proceso de atención al paciente y que pueden ser reducidos manteniendo siempre un buen servicio
E7. Investigar el mercado para conocer las necesidades de satisfacción de los pacientes de la CMER	Con esta estrategia se pretende realizar estudios periódicos del mercado, con el fin de determinar las necesidades de los pacientes y lograr con ello la retroalimentación, de igual forma estudiar a la competencia para estar preparados ante cualquier cambio.
E8. Desarrollar motivación hacia una cultura de servicio de atención al paciente para una mejora continua.	Con esta estrategia se pretende desarrollar políticas de incentivos y remuneración salarial a los empleados, con el fin de mantener motivados y lograr la eficiencia en el desarrollo de sus funciones

Tabla 4. Estrategias resultantes de la matriz de impacto cruzado FODA.



2.12. Determinación de la posición de la Clínica Medintegral, S.A. en el mercado de las Previsionales.

Para la determinación de la posición de la Clínica Medintegral S. A en el mercado de las empresas previsionales se implementaron dos métodos:

- 1- Análisis de la Matriz interna-externa
- 2- Matriz de la Posición Estratégica y evaluación de la acción.

2.12.1. Análisis de la matriz interna-externa IE

Para la realización de esta matriz se retomaron los promedios ponderados obtenidos de las matrices EFI (véase tabla 1) y EFE (véase tabla 2), los cuales representan los ejes X y Y respectivamente. Si el resultado se ubica en las celdas I, II o IV, la mejor opción será crecer y construir. Si se ubica en las celdas III, V y VII, puede administrarse mejor con estrategias de retener y mantener la penetración en el mercado, y si cae en los cuadrantes VI, VIII o IX se debe utilizar la estrategia de expandir y proteger. Para esta matriz la numeración de los ejes X e Y tiene la siguiente calificación:

Eje X: Fuerte de 3 a 4, Promedio 2 a 2.9, Débil 1 a 1.99

Eje Y: Alta de 3 a 4, Media 2 a 2.99, Baja 1 a 1.99

4.0	3.0	2.0	1.0
I	II	III	
IV	V <u>Clinica Medintegral</u>	VI	
VII	VIII	IX	

Diagrama 4. Matriz Interna- Externa



De acuerdo a la matriz del diagrama anterior, la Clínica Medintegral, S.A. El Redentor se encuentra en el quinto cuadrante por lo que puede administrarse mejor con estrategias de retener y mantener la penetración en el mercado.

2.12.2. Matriz de la posición estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Esta matriz debe seleccionarse una serie de variables que incluyen las fuerzas financieras, ventajas competitivas, estabilidad del ambiente y fuerza de la industria. Una vez identificadas estas variables, se procederá a darles valores numéricos de +1 peor a +6 mejor para las variables FF y FI, luego se asignan valores de -1 mejor a -6 peor para las variables EA Y VC. Finalmente se ubican en los ejes correspondientes y se consultan las estrategias propuestas según los cuadrantes donde se ubique el vector obtenido en esta matriz.

FUERZA FINANCIERA FF	Calificación
Existencia de recursos financieros para nuevas inversiones.	3
Variedad en los servicios de Atención Médica	4
Contacto seguro con proveedores de equipos médicos, MRP y medicamentos.	4
FUERZA DE LA INDUSTRIA FI	
Nuevas inversiones generan nuevos empleos para el país.	5
Constantes investigaciones de mercado para conocer las necesidades del afiliado.	4
Tecnología y globalización reducen el costo de Equipos médicos, MRP y medicamentos.	4
ESTABILIDAD EN EL AMBIENTE EA	
Falta de una cultura empresarial orientada al servicio del paciente.	-4
Aumento de Empresas medicas previsionales en Managua.	-5
Variabilidad en la demanda de los servicios médicos.	-3
VENTAJA COMPETITIVA	
Personal medico y paramédico capacitado técnicamente.	-2
Uso de la Tecnología informática	-2
Oferta de servicios adicionales a los beneficiarios del afiliado	-1

Tabla 5. Matriz PEYEA de la Clínica Medintegral, S.A.



Cálculos de los ejes X y Y

1. Cálculos de Promedios

$$FF=11/3 = 3.66$$

$$FI= 13/3 = 4.33$$

$$EA= -12/3 = -4$$

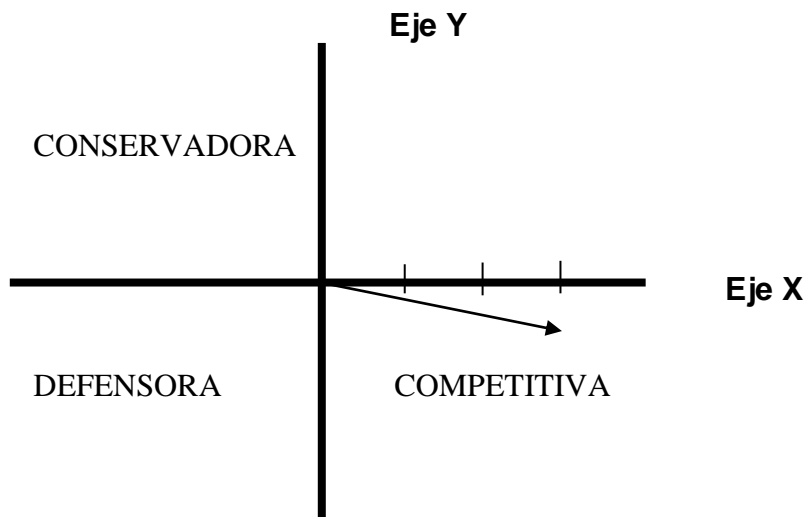
$$VC= -5/3 = -1.66$$

2. Calculo de los vectores

$$\text{Vector X} = VC+FI= -1.66+4.33= 2.67$$

$$\text{Vector Y} = EA+FF= -4+3.66=-0.34$$

3. Gráfico



Como el vector direccional esta situado en el cuadrante competitivo, se puede afirmar que la Clínica Medintegral S.A. El Redentor, que es una empresa con ventajas competitivas importantes en una industria como son las empresas medicas previsionales, con alto crecimiento.



De esta manera la Clínica puede utilizar integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del producto, el desarrollo del mercado y las empresas de riesgo compartido.

2.13. Selección de las estrategias a implementarse

Las estrategias más relevantes ha implementarse en la Clínica Medintegral S.A. El Redentor, según el resultado de las matrices anteriores son las siguientes:

Estrategia	Objetivo	Actividades
E1. Mejorar la infraestructura para brindar mejores condiciones de permanencia a los pacientes de la CMER	<ol style="list-style-type: none">1. Mejorar las condiciones de permanencia al paciente afiliado a la clínica Medintegral El Redentor S.A.2. Contribuir a la motivación del personal involucrado con la atención al paciente.	<ol style="list-style-type: none">1. Construcción de rampa en entrada de la Clínica Medintegral El Redentor.2. Cambiar el vidrio de mostrador ubicado en el área de admisión y recepción por un mejor diseño de recepción.3. Instalar dos aires acondicionados en las salas de espera de consulta externa.4. Compra de 24 sillas para los consultorios.5. Instalación de 12 lámparas en consultorios.6. Pintar las 12 puertas de los consultorios médicos.7. Construcción de la oficina de regencia en Farmacia.8. Pintar el área de Farmacia.9. Instalar un aire acondicionado en Observación10. Pintar la puerta del área de Observación11. Compra de 12 sillas para la sala de espera de emergencia.12. Pintar sala de espera de emergencia.13. Construcción de un servicio higiénico para el área de emergencia14. Instalar nueva cerradura en baño de consulta externa.



		<p>15. Cambio de sanitario para la sala de varones</p> <p>16. Pintar camas de sala de varones y mujeres.</p> <p>17. Pintar portasueros ubicados en sala de varones y mujeres</p> <p>18. Colocar un cambia pañales en los baños de pediatría y consulta externa</p> <p>19. Señalizar vías de evacuación y rótulos de consultorios médicos.</p>
<p>E2. Elaborar un Plan de Abastecimiento de medicamentos para mejorar el servicio de atención al Paciente de la CMER.</p>	<p>1. Dotar a Farmacia de la lista básica de medicamentos del INSS.</p>	<p>1. Elaborar un inventario físico.</p> <p>2. Actualizar el sistema de control de existencias de inventario según inventario físico.</p> <p>3. Determinar el consumo de medicamentos mensual.</p> <p>4. Establecer un stock mínimo y máximo de inventario de medicamentos</p> <p>5. Elaborar pedido de medicamentos según formato a cada proveedor.</p>
<p>E3. Elaborar un Plan de Abastecimiento de materiales de reposición periódica para mejorar el servicio de atención al paciente de la CMER</p>	<p>1. Utilizar el material de reposición periódica adecuado para brindar un mejor servicio de atención médica en las áreas de emergencia, hospitalización y consulta externa.</p>	<p>1. Elaborar un inventario físico</p> <p>2. Actualizar el sistema de control de existencias de inventario según inventario físico.</p> <p>3. Determinar el consumo mensual de Material de Reposición periódica en las áreas de hospitalización, emergencia y consulta externa.</p> <p>4. Establecer un stock mínimo y máximo de inventario de Material de Reposición Periódica.</p> <p>5. Elaborar pedido de material de reposición periódica según formato a cada proveedor.</p>
<p>E5. Implementar un Plan de Mejoramiento Continuo en el proceso de atención al paciente</p>	<p>1. Implementar un Plan de Mejoramiento Continuo en el proceso de atención al Paciente.</p>	<p>1. Realización de estudios del proceso de atención al paciente para la detección de cuellos de botella y reducción de tiempos de espera.</p> <p>2. Determinar el tipo de capacitación necesario y lugar donde se recibirán los cursos.</p> <p>3. Investigar las empresas e instituciones que imparten estos cursos.</p>



		<p>4. Gestionar con estas empresas y el Inatec la oferta de estos cursos a los empleados.</p> <p>5. Impartir cursos de capacitación al personal medico, paramédico y admisionistas siempre orientado al servicio de atención al cliente.</p> <p>6. Implementación y seguimiento de políticas y procedimientos orientados a una mejor atención al paciente.</p> <p>7-Control y supervisión de los planes de abastecimiento de medicamentos y materiales de reposición periódica.</p>
E7. Investigar el mercado para conocer las necesidades de satisfacción de los pacientes de la CMER	1. Conocer las necesidades y problemáticas de los pacientes.	<p>1. Determinar las necesidades de satisfacción de los pacientes</p> <p>2. Determinar los parámetros de satisfacción para los pacientes.</p> <p>3. Diseñar una encuesta dirigida a los pacientes.</p> <p>3. Determinar muestra piloto, para ejecutar la encuesta.</p> <p>4. Realizar entrevistas directas a los pacientes.</p> <p>6. Empleo de Benchmarking para estudio de la competencia.</p>
E8. Desarrollar motivación hacia una cultura de servicio de atención al paciente para una mejora continua.	1. Motivar al personal involucrado con el proceso de atención al paciente asegurado.	<p>1. Establecer mecanismo para conocer las necesidades de los trabajadores.</p> <p>2. Elaboración de una evaluación al desempeño de los empleados involucrados con la atención al paciente.</p> <p>2. Reestructuración de salarios de los empleados involucrados con la atención al paciente.</p> <p>3. Elaboración de políticas de motivación e incentivos al personal.</p> <p>4. Elaboración de encuestas periódicas a los empleados.</p>

Tabla 6. Estrategias a implementarse



2.14. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Esta matriz clasifica las estrategias de la matriz de impacto FODA a través de las matrices internas y externas y la matriz PEYEA obteniendo una lista de prioridades para saber cuales de las estrategias a seguir según sus calificaciones obtenidas.

Factores críticos para el éxito	PESO	E1		E2		E3		E5		E7		E8	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades													
El actual crecimiento de trabajadores que ingresan al régimen de seguridad social.	0.12			3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36		
Cierre de otras EMP's por no cumplir los requisitos de certificación y habilitación.	0.05			3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15		
Acceso a las direcciones y teléfonos de todos los trabajadores flotantes que no están afiliados a ninguna empresa medica previsional.	0.12			3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36		
Incremento de la inversión extranjera que se traduce en nuevos empleos.	0.12			3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36		
Obtener la certificación de la Comisión Nacional de Energía Atómica.	0.06	3	0.18					4	0.24				
Insatisfacción de los asegurados con la atención brindada por otras empresas medicas previsionales.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	4	0.12		0
Disponibilidad de crédito que otorgan los proveedores de medicamentos, de materiales de reposición periódica y de equipos médicos	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16			4	
Amenazas													
Mejor servicio de atención medica en otras empresas medicas previsionales.	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Competencia desleal.	0.04											4	
Asignación por el INSS de la cantidad de asegurados a captar por Clínica previsional.	0.05			3	0.15	3	0.15			3	0.15	4	
Incremento del desempleo	0.08			3	0.24	3	0.24			1	0.08		
Elevación de las tasas de interés bancario	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12				
Desastres naturales.	0.04												
Inestabilidad y resesión económica actual del país.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21						
Comprobación de ilegalidad de las Empresas Medicas Previsionales, ya que se afirma que la atención de asegurados y maternidad le compete al Minsa, quien debe ser el órgano rector de la atención médica.	0.04												



Aumento de los costos (gasolina, luz eléctrica, agua potable, etc)	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4				
Fortalezas													
Personal Médico y paramédico calificado técnicamente.	0.12							4	0.48	2	0.24	4	0.48
Empresa Médica Previsional certificada por el Inss y habilitada por el Minsa.	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	
Existencia de Recursos Financieros para hacer frente a nuevas inversiones.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Amplio uso de la Tecnología, información, técnicas y métodos y personal capacitado en su administración y mantenimiento.	0.08			4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Oferta servicios adicionales a los padres y familiares del asegurado.	0.07									3	0.21		
El Director General es miembro de la Cámara de Empresas Médicas Previsionales.	0.01			4	0.04	4	0.04	4	0.04	2	0.02		0
Ofrece atención médica las 24 horas del día.	0.01							4	0.04	3	0.03		
Afiliada a Inatec.	0.01							4	0.04			4	
Debilidades													
Falta de cultura empresarial orientada al servicio del paciente.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.36
Administración centralizada.	0.02	2	0.04	3	0.06	3	0.06	4	0.08			4	0.08
No existen programas de estímulo al desempeño del personal de la empresa.	0.04			3	0.12	3	0.12	4	0.16			4	0.16
Bajos salarios del personal médico y paramédico.	0.04							4	0.16				0
Insatisfacción de los pacientes por el tiempo de espera para ser atendidos.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Falta de coordinación entre las áreas involucradas en el proceso de atención al paciente.	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16			4	0.16
Infraestructura deteriorada.	0.04	4	0.16					4	0.16				
Carencia de un plan de abastecimiento de material de reposición periódica	0.03							4	0.12				
Carencia de un plan de abastecimiento de medicamentos.	0.03			4	0.12	4	0.12	4	0.12				
Falta de retroalimentación en cuanto a la opinión de los pacientes de los servicios brindados.	0.04							4	0.16	4	0.16	4	0.16
Falta de seguimiento en la mejora continua en el proceso de atención al paciente.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
El área de Radiología no está certificada	0.03	4	0.12					2	0.06				
Total			2.72		4.73		4.73		6.5		3.63		2.68

Tabla 7. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica



Según la matriz MCPE la Clínica Medintegral S.A. El Redentor debe desarrollar como primer paso la estrategia E5 ya que fue la que obtuvo mayor puntuación en la elaboración de esta matriz, sin embargo, no debe dejar a un lado la implementación de las demás estrategias, a fin de poder mejorar el servicio de atención al paciente. Posteriormente se desarrollara paralelamente la E2 y E3 seguidamente la E7, E1 y E8.

2.15. Cronograma de Actividades.

Para llevar a cabo las estrategias desarrolladas durante los años 2005, 2006 y 2007 se presenta un cronograma de actividades y sus tiempos de ejecución. (Veáse Apéndice 7 Cronograma de Actividades)



CAPITULO III

*PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL
PLAN ESTRATEGICO PARA LA CLINICA
MEDINTEGRAL S.A. EL REDENTOR*



CAPITULO III. PRESUPUESTO EN DÓLARES PARA LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS A IMPLEMENTAR PARA LA CLÍNICA MEDINTEGRAL S.A. EL REDENTOR

Para la elaboración de este presupuesto se tomaron las estrategias seleccionadas con sus actividades y rubros que se verán afectados para la puesta en marcha de las estrategias E5, E2, E3, E7, E1y E8, dentro de los tres años que dure el Plan Estratégico para la Clínica Medintegral S.A. El Redentor orientado a mejorar la atención al paciente.

Los ingresos reflejados en el presupuesto corresponderán a las entradas de efectivo por cada uno de los pacientes asegurados a la Clínica Medintegral S.A. El Redentor. Para el mes de Septiembre del 2004 el INSS otorga el monto per cápita de C\$ 195.00 (ciento noventa y cinco córdobas netos) mensual lo que equivale a US\$ 12.09 a una tasa de cambio de C\$ 16.13 (Veáse Anexo 4. Tasas de cambio oficial del mes de Septiembre del 2004) por cada asegurado que firma contrato con la clínica⁵. Realizándose una proyección de la incorporación de los paciente asegurados de la clínica para los próximos años tomando como crecimiento mensual del 3% (Veáse Apéndice 9. Registro Histórico de crecimiento de asegurados de la Clínica Medintegral El Redentor).

Los egresos reflejados en el presupuesto serán todas las compras de papelería y útiles de oficina, pago de horas extras y viáticos del personal involucrado en las actividades, pago por servicios prestados fuera de las funciones asignadas en sus manuales de funciones, gastos de capacitación, consumo telefónicos y de combustible e inversiones en la infraestructura. (Veáse Apéndice 8. Detalle de Inversiones)

⁵ Revista Medicina Social. V Edición 2004



3.1. Gastos en papelería y útiles de oficina

Corresponderán a todos las compras de papelería para la ejecución de las actividades de las estrategias E5, E2, E3, E7 y E8.

3.2. Inversiones en Infraestructura

Estas corresponderán a aquellas realizadas a la infraestructura según la E1 para su mejoramiento, tales como construcción de rampa, compra de vidrio de área de admisión, compra de aires acondicionados, lámparas, sillas para consultorios, construcción de oficina de regencia, mantenimiento en pintura de paredes y puertas, construcción y mantenimiento de servicios higiénicos

3.3. Gastos en Recursos Humanos

Serán todos los gastos en horas extras y viáticos para el personal que se quedará después de su jornada laboral para ejecutar las estrategias E2 y E3. Así como pago de servicios profesionales por la ejecución de la E7.

3.1.4. Gastos varios

Todos los gastos de movilización, llamadas telefónicas, costos de cursos de capacitación y mantenimiento de instalaciones.

Para efectos de cálculo todos los egreso e ingresos están en dólares, para eso se utilizo la tasa de cambio oficial del córdoba respecto al dólar.



3.2. Presupuesto de Ingresos y Egresos para la Clínica Medintegral S.A. El Redentor (2005)

2005	% Vtas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
No. De Asegurados		5,846	6,021	6,202	6,388	6,580	6,777	6,980	7,190	7,406	7,628	7,857	8,092	82,967
Pago por asegurado		12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	
Ingresos por Asegurados		70,674	72,794	74,978	77,227	79,544	81,930	84,388	86,920	89,528	92,213	94,980	97,829	1,003,006
Ingresos Por Venta De Servicios Y Contratos Privados ⁶	5%	3,534	3,640	3,749	3,861	3,977	4,097	4,219	4,346	4,476	4,611	4,749	4,891	50,150
Total Ingresos		74,208	76,434	78,727	81,089	83,521	86,027	88,608	91,266	94,004	96,824	99,729	102,721	1,053,156
Costo del Servicio vendido ⁷	55%	40,814	42,039	43,300	44,599	45,937	47,315	48,734	50,196	51,702	53,253	54,851	56,496	579,236
Utilidad Bruta		33,393	34,395	35,427	36,490	37,585	38,712	39,873	41,070	42,302	43,571	44,878	46,224	473,920
Gastos Operativos		28,199	29,045	29,916	30,814	31,738	32,690	33,671	34,681	35,722	36,793	37,897	39,034	400,199
Gastos de Venta	5.00%	3,710	3,822	3,936	4,054	4,176	4,301	4,430	4,563	4,700	4,841	4,986	5,136	52,658
Gastos de Administración	24.00%	17,810	18,344	18,894	19,461	20,045	20,646	21,266	21,904	22,561	23,238	23,935	24,653	252,758
Gastos Financieros	9.00%	6,679	6,879	7,085	7,298	7,517	7,742	7,975	8,214	8,460	8,714	8,976	9,245	94,784
Utilidad o Pérdida del Ejercicio		5,195	5,350	5,511	5,676	5,846	6,022	6,203	6,389	6,580	6,778	6,981	7,190	73,721
Inversión		174	724	203	2,303	95	167	1,183	658	377	158	2,507	143	8,692
% Sobre la Utilidad		3.36%	13.53%	3.69%	40.57%	1.62%	2.77%	19.07%	10.30%	5.73%	2.33%	35.91%	1.99%	11.79%
Utilidad con Inversión		5,020	4,627	5,307	3,374	5,752	5,855	5,019	5,731	6,203	6,620	4,474	7,047	65,029

^{6,7} Información proporcionada por el Director Financiero de la Clínica Medintegral S.A. El Redentor



3.3. Presupuesto de Ingresos y Egresos para la Clínica Medintegral S.A. El Redentor (2006)

2006	% Vtas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
No. De Asegurados		8,335	8,585	8,843	9,108	9,381	9,663	9,952	10,251	10,559	10,875	11,202	11,538	118,291
Pago por asegurado		12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	
Ingresos por Asegurados		100,764	103,787	106,901	110,108	113,411	116,813	120,318	123,927	127,645	131,474	135,418	139,481	1,430,047
Ingresos Por Venta De Servicios Y Contratos Privados	5%	5,038	5,189	5,345	5,505	5,671	5,841	6,016	6,196	6,382	6,574	6,771	6,974	71,502
Total Ingresos		105,802	108,976	112,246	115,613	119,081	122,654	126,333	130,123	134,027	138,048	142,189	146,455	1,501,549
Costo del Servicio Vendido	55%	58,191	59,937	61,735	63,587	65,495	67,460	69,483	71,568	73,715	75,926	78,204	80,550	825,852
Utilidad Bruta		47,611	49,039	50,511	52,026	53,587	55,194	56,850	58,556	60,312	62,122	63,985	65,905	675,697
Gastos Operativos		40,205	41,411	42,653	43,933	45,251	46,608	48,007	49,447	50,930	52,458	54,032	55,653	570,589
Gastos de Venta	5.00%	5,290	5,449	5,612	5,781	5,954	6,133	6,317	6,506	6,701	6,902	7,109	7,323	75,077
Gastos de Administración	24.00%	25,393	26,154	26,939	27,747	28,580	29,437	30,320	31,230	32,167	33,132	34,125	35,149	360,372
Gastos Financieros	9.00%	9,522	9,808	10,102	10,405	10,717	11,039	11,370	11,711	12,062	12,424	12,797	13,181	135,139
Utilidad o Perdida del Ejercicio		7,406	7,628	7,857	8,093	8,336	8,586	8,843	9,109	9,382	9,663	9,953	10,252	105,108
Inversión		150	269	157	2,185	334	95	108	175	132	120	1,956	95	5,776
% Sobre la Utilidad		2.02%	3.52%	2.00%	27.00%	4.01%	1.10%	1.22%	1.92%	1.40%	1.25%	19.66%	0.92%	5.50%
Utilidad con Inversión		7,256	7,360	7,700	5,908	8,001	8,491	8,736	8,933	9,250	9,543	7,997	10,157	99,332



3.4. Presupuesto de Ingresos y Egresos para la Clínica Medintegral S.A. El Redentor (2007)

2007	% Vtas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
No. De Asegurados		11,884	12,240	12,607	12,986	13,375	13,776	14,190	14,615	15,054	15,506	15,971	16,450	168,654
Pago por asegurado		12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	
Ingresos por Asegurados		143,665	147,975	152,415	156,987	161,697	166,548	171,544	176,690	181,991	187,451	193,074	198,867	2,038,905
Ingresos Por Venta De Servicios Y Contratos Privados	5%	7,183	7,399	7,621	7,849	8,085	8,327	8,577	8,835	9,100	9,373	9,654	9,943	101,945
Total Ingresos		150,849	155,374	160,035	164,837	169,782	174,875	180,121	185,525	191,091	196,823	202,728	208,810	2,140,850
Costos del Servicio vendido	55%	82,967	85,456	88,019	90,660	93,380	96,181	99,067	102,039	105,100	108,253	111,500	114,845	1,177,468
Utilidad Bruta		67,882	69,918	72,016	74,176	76,402	78,694	81,055	83,486	85,991	88,571	91,228	93,964	963,383
Gastos Operativos		57,323	59,042	60,813	62,638	64,517	66,453	68,446	70,499	72,614	74,793	77,037	79,348	813,523
Gastos de Venta	5.00%	7,542	7,769	8,002	8,242	8,489	8,744	9,006	9,276	9,555	9,841	10,136	10,440	107,043
Gastos de Administración	24.00%	36,204	37,290	38,409	39,561	40,748	41,970	43,229	44,526	45,862	47,238	48,655	50,114	513,804
Gastos Financieros	9.00%	13,576	13,984	14,403	14,835	15,280	15,739	16,211	16,697	17,198	17,714	18,246	18,793	192,677
Utilidad del Ejercicio o Perdida Acumulada		10,559	10,876	11,202	11,539	11,885	12,241	12,608	12,987	13,376	13,778	14,191	14,617	149,860
Inversión		150	207	157	1,968	95	95	108	175	132	120	1,956	95	5,257
% Sobre la Utilidad		1.42%	1.90%	1.41%	17.06%	0.80%	0.77%	0.86%	1.35%	0.98%	0.87%	13.79%	0.65%	3.51%
Utilidad con Inversión		10,410	10,670	11,045	9,570	11,790	12,147	12,501	12,811	13,245	13,657	12,235	14,522	144,602



El monto total de implementación de las estrategias seleccionadas son las siguientes:

Item	Rubro	Monto US\$
1	Papelería y útiles de oficina	2,255.65
2	Recursos Humanos	615.68
3	Infraestructura	3,938.87
4	Otros gastos	12,915.56
Total Implementación estrategias		19,725.76

Tabla 8. Monto total de implementación de estrategias seleccionadas

Este monto de inversiones distribuido en los tres años de implementación de las estrategias, representan como porcentaje de la utilidad neta estimada, 11.8% en el primer año, 5.5% en el segundo año y 3.51% en ultimo año.



CONCLUSIONES

1. A través del análisis del proceso de atención al paciente en las áreas de Consulta externa, hospitalización, emergencia y farmacia de la Clínica Medintegral S.A. El Redentor se determinó que el 42% de la población afiliada a la Clínica no se encuentra satisfecho en su totalidad con el servicio de atención médica, un 35% considera que el servicio de la misma es regular y un 23% se encuentra satisfecho.
2. A través del análisis FODA se observa que la clínica posee grandes ventajas para hacer frente a sus debilidades por lo que puede maximizarlas aprovechando las oportunidades que brinda el mercado, y disminuir el riesgo que ocasionan las amenazas del entorno a través de la puesta en marcha del Plan Estratégico.
3. A través de la Matriz Externa e Interna y la Matriz de evaluación estratégica y de evaluación de la acción se definieron y seleccionaron las estrategias que tendrán mayor impacto positivo sobre la clínica y a través de la matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica se pudo definir el orden de prioridad para la puesta en marcha de las estrategias, siendo las estrategias de implementación:
 - Implementar un plan de mejoramiento continuo en el proceso de Atención al Paciente. (E5)
 - Elaborar un plan de abastecimiento de medicamentos para mejorar el servicio de atención al paciente de la Clínica Medintegral El Redentor. (E2)
 - Elaborar un plan de abastecimiento de materiales de reposición periódica para mejorar el servicio de atención al de la Clínica Medintegral El Redentor. (E3)



- Investigar el mercado para conocer las necesidades de satisfacción de los pacientes de la clínica. (E7)
 - Desarrollar motivación hacia una cultura de servicio de atención al paciente para una mejora continua. (E8)
 - Mejorar la infraestructura para mejorar las condiciones de permanencia de los pacientes de la Clínica Medintegral El Redentor. (E1)
4. En la realización del presupuesto de implementación del Plan Estratégico para Clínica Medintegral El Redentor, para el periodo 2005-2007, se determinó que el monto para dicha implementación asciende a **US\$19,725.76**



RECOMENDACIONES

1. Dar a conocer la misión, visión, objetivos, principios y valores de la empresa para que el personal este comprometido y orientado a brindar un mejor servicio a los pacientes asegurados.
2. Desarrollar una cultura de servicio orientada a satisfacer las necesidades de los pacientes asegurados y sus beneficiarios, para conseguir su lealtad y fidelidad hacia la Clínica Medintegral S.A. El Redentor.
3. Dar seguimiento a la Estrategia de mejoramiento continuo en el proceso de atención al paciente, para sobrevivir, crecer y mantenerse en el mercado provisional.
4. Implementar el plan estratégico para la Clínica Medintegral El Redentor, el cual esta enfocado a mejorar el proceso de atención al paciente asegurado, así como sus beneficiarios.



BIBLIOGRAFIA

- Administración Estratégica. Charles. (1996). Ed. McGraw Hill
- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México, Prentice ay, 5^a. Ed. 1997.
- Ministerio de Salud. Intendencia Nacional de Hospitales. Manual de Acreditación de Clínicas y Hospitales. MINSAL, OPS/OMS. Managua, 2003.Nicaragua.
- Ministerio de Salud. Modernización del Sector Salud. Sistema de Nicaragua. Instituto Nicaragüense de Seguridad Social. Listado de prestaciones médicas, quirúrgicas de apoyo diagnóstico, medicamento y exclusiones para la cobertura de seguro de enfermedades maternidad, Nicaragua INSS, Octubre 2002
- Nicaragua. Ministerio de Salud. Estándares de habilitación para el proceso de licenciatuara de las empresas médicas previsionales y establecimientos de salud de Nicaragua. Intendencia Nacional de Hospitales. Modernización de Salud, Dirección General de Regulación y Control. Nicaragua, 2002.
- Nicaragua. Instituto Nicaragüense de Seguridad Social. Requerimientos mínimos para establecimientos de salud. INSS. Enero 2004.
- Chandler. Administración Estratégica. 1996. Ed. McGraw Hill
- Revista Medicina Social. V Edición. Managua 2004.



GLOSARIO TÉCNICO

Análisis de la Situación: Proceso para entender el estado, condición, tendencias y cuestiones principales que afectan a las personas, los ecosistemas y las instituciones en un determinado contexto geográfico a cualquier nivel (local, nacional, regional o internacional).

Benchmarking: Metodología que promueve la incorporación en las empresas de prácticas y métodos exitosos, no importa donde estén. Incita a ser creativos mediante la copia de estrategia, productos y procesos aplicados en otras áreas, no necesariamente similares a la de la empresa que los implanta.

CONEA: Comisión nicaragüense de energía atómica.

Encuesta: Análisis que describe la situación en la zona de un proyecto antes de una intervención de desarrollo e incluye datos, a nivel individual, sobre los diversos interesados directos. Esta clase de estudios puede servir de base comparativa para evaluar los progresos (resultados y logros) y hacer comparaciones con las evaluaciones. Asimismo, constituyen un importante punto de referencia para la evaluación final.

Estrategia: Es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos.

Evaluación: Proceso utilizado para verificar y medir el impacto de procesos en base al cumplimiento de objetivos pre-establecidos y las características de productos y servicios. La evaluación no se realiza sólo sobre el resultado final obtenido, sino también sobre el proceso utilizado.

FODA: Es el análisis de la posición interna de la compañía con relación a sus fortalezas y debilidades comparadas con las amenazas y oportunidades



presentadas en el ambiente externo. El principal objetivo de la matriz FODA es identificar aquellas tendencias, fuerzas y condiciones que tienen un efecto potencial sobre la formulación de las estrategias.

Formulación de la estrategia funcional: Que corresponde a la participación en la planificación de negocios, coincidencia o no con los objetivos de la planificación de negocios.

Imagen institucional: Está referida a la percepción que el público, tanto interno como externo, tiene de la institución.

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MPCE): Clasifica las estrategias obteniendo una lista de prioridades, solo existe una técnica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las alternativas viables.

Medio de apoyo al diagnóstico: Medio auxiliar que permite llegar a conclusiones más precisas sobre el estado de salud del paciente.

Mejora Continua: Actitud y disciplina que resulta del concepto de que todo se puede mejorar y que este trabajo nunca termina.

Meta: Objetivo programático o sectorial de nivel superior al que una intervención de desarrollo, como un proyecto, está destinada a contribuir. Se trata, pues, de una declaración de intenciones.

Misión: Es el propósito esencial, es el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio; está es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones.

Muestra: Selección de una parte representativa de la población para determinar parámetros o características de toda la población.

Nivel funcional: Que tiene que una visión operativa del negocio de la firma.



Objetivos: Son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa. Son las metas o fines por los cuales se lucha. Se caracterizan por ser razonables y deseables.

Paciente Ambulatorio: Paciente que ha sido diagnosticado en el momento de recibir la consulta.

Personal de la institución. Toda persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta servicios en la institución.

Plan: Puede ser definido como el conjunto de propuestas de acción que el decisor considera necesario ejecutar para enfrentar los problemas que considera importantes para su gestión. El diseño del plan pasa por la definición de objetivos y diseño de propuestas de acción.

Planificación Estratégica: Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, establece una misión, visión, define estrategias y políticas para lograr objetivos metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, teniendo por finalidad producir cambios profundos en la cultura interna, organización y procedimiento de las organizaciones.

Presupuesto: Son los flujos de cajas para el conjunto de proyectos en el horizonte de la planificación.

Problema: Constituye una determinada realidad cuyos resultados son insatisfactorios para un decisor específico en un momento dado. Para su análisis es necesario primero la identificación del problema, selección de problemas según su prioridad, identificación de los decisores involucrados y causa y consecuencias de el.



Proceso. Conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor y que sirven para prestar el servicio educativo y conseguir los resultados del centro.

Retroalimentación: Transmisión a las partes de las conclusiones de la evaluación que sean pertinentes y útiles, a fin de facilitar el aprendizaje. Esta actividad puede comprender la recolección y difusión de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas. En el contexto específico de la evaluación, se trata de reconsiderar y compartir los resultados con quienes han participado en ella.

Servicios Adicionales: Son todos aquellos servicios que no están dentro de los derechos concedidos por el Inss.

Valores. Principios rectores que configuran el comportamiento del personal de la institución y determinan todas sus interrelaciones.

Visión: Es la percepción simultánea de un problema y de una solución, adscribe una misión a la empresa, hacer que la visión se convierta en realidad.

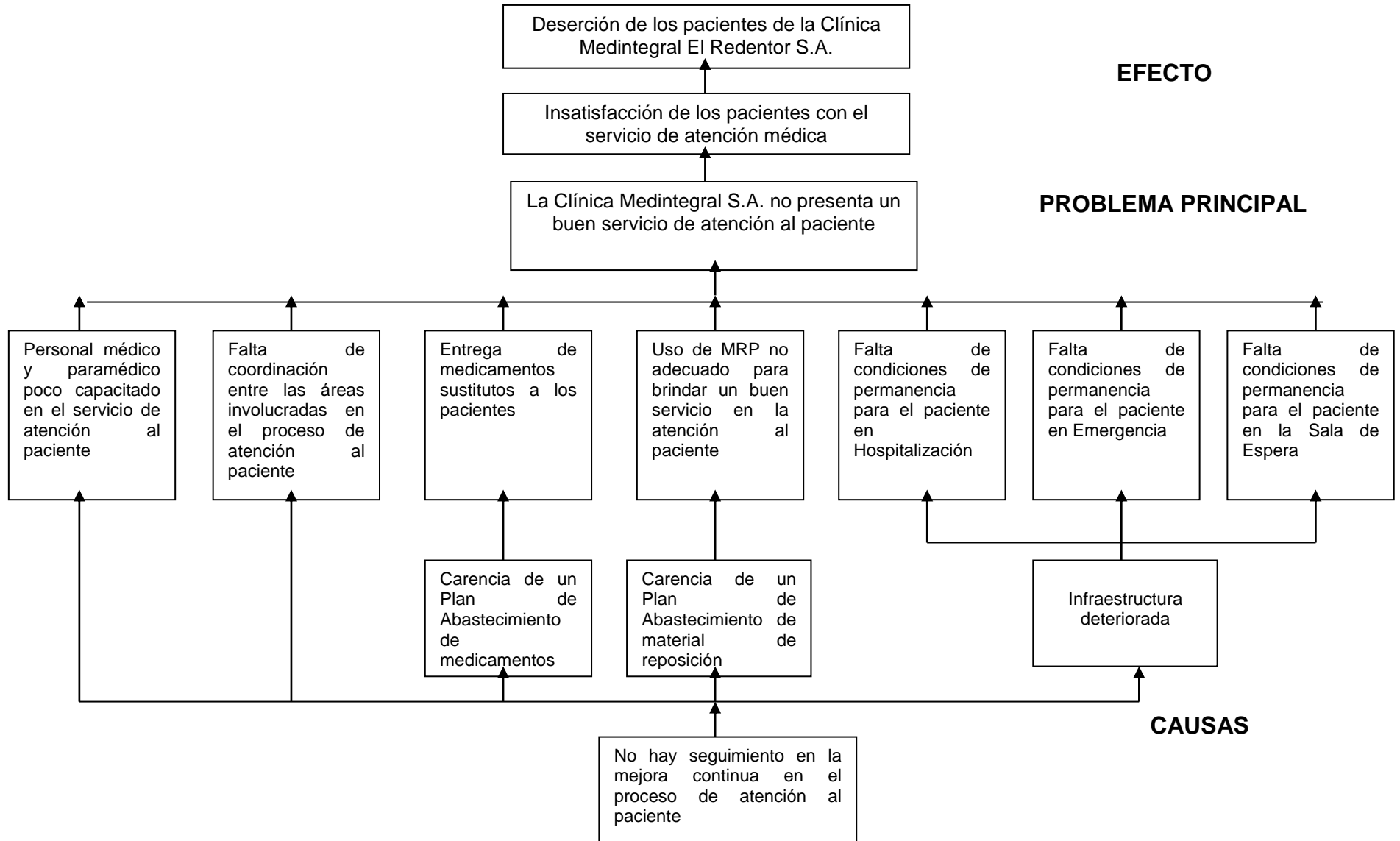


APÉNDICE I.

ARBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS DE LA CLINICA MEDINTEGRAL S.A. EL REDENTOR

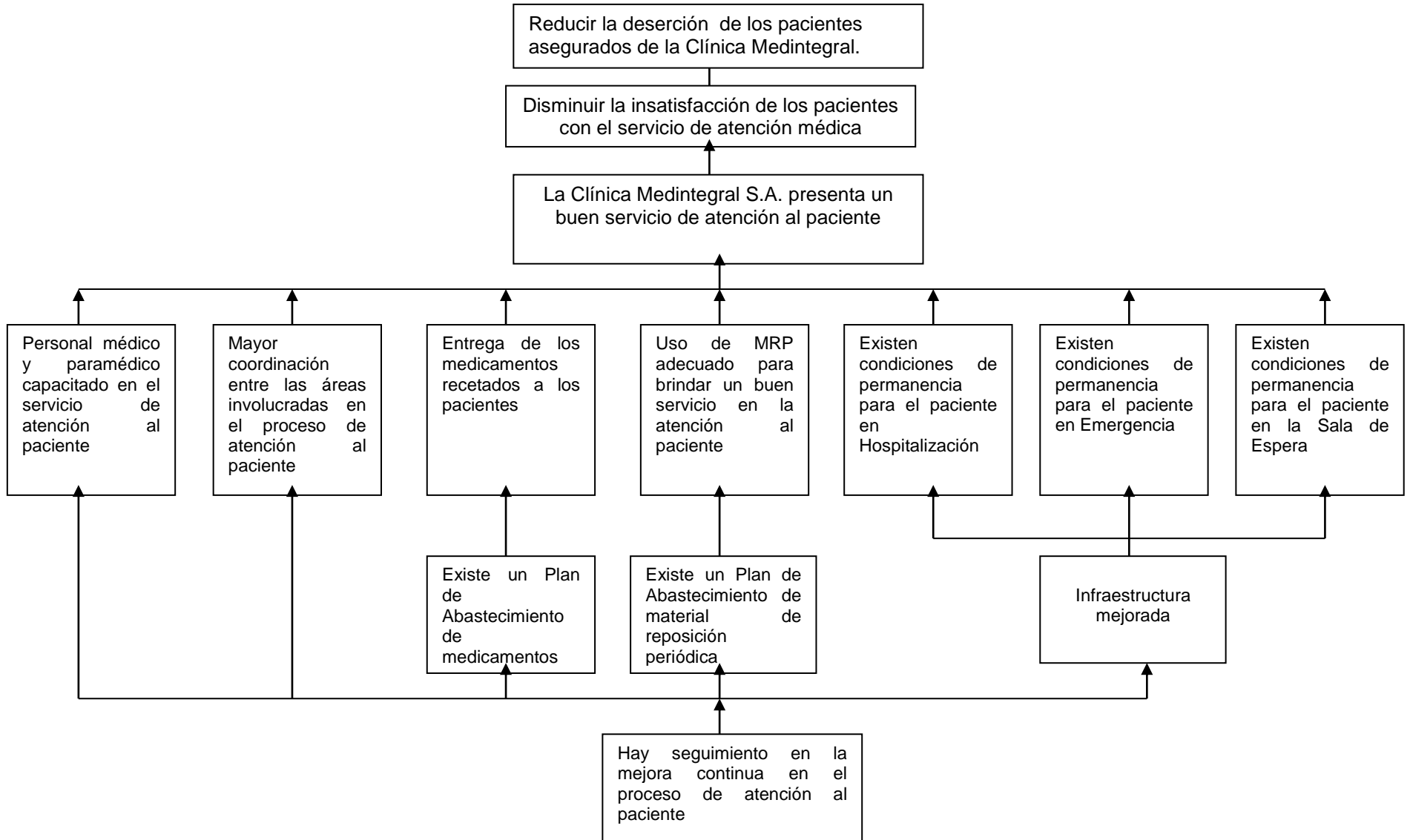


ARBOL CAUSA - EFECTO





ARBOL DE OBJETIVOS





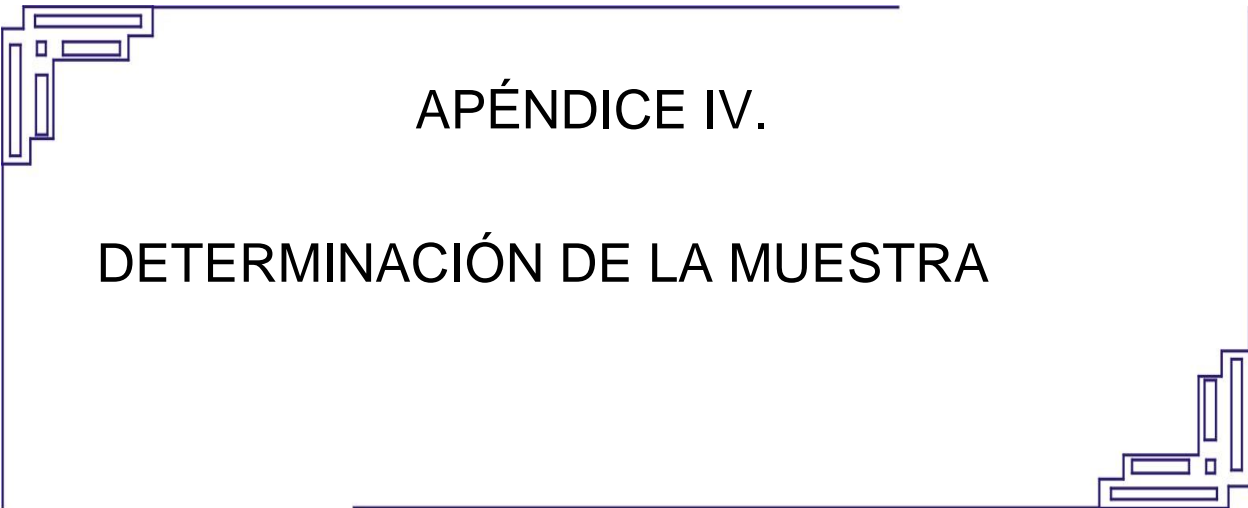
APÉNDICE II

PLANO ARQUITECTÓNICO DE LAS INSTALACIONES DE LA CLINICA MEDINTEGRAL S.A. EL REDENTOR



APÉNDICE III.

DISEÑO DE ENCUESTA PARA LOS PACIENTES DE LA CLÍNICA MEDINTEGRAL S.A. EL REDENTOR



APÉNDICE IV.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA



4.1. Muestreo

El diseño que se establece para la muestreo aleatorio es la distribución normal con el fin de comprobar que las respuestas tienden a cantidades promedios e independientes.

Inicialmente se realizó una prueba piloto de 50 encuestas, dicha encuesta se valoró con un puntaje de 80 y una calificación de 43 según las preguntas de interés para el estudio.

4.2. Nivel de Confianza

Tomando en cuenta el tiempo de elaboración de la tesina se toma un nivel de confianza de un 95% para el muestreo con un porcentaje de error del 5%.

La fórmula estadística utilizada para el tamaño de la muestra poblacional es:

$$N = \frac{Z_{\infty}^2 \cdot p \cdot q}{(e \cdot p)^2}$$

En donde:

N: tamaño de la muestra conforme a la población total

p: Resultado porcentual de éxito (porcentaje de pacientes insatisfechos)

q: Resultado porcentual de fracaso (porcentaje de pacientes satisfechos) $q = 1 - p$

e: porcentaje de error sobre la muestra



Según la encuesta realizada los valores encontrados son los siguientes:

$$p = 86\%$$

$$q = 1 - p = 100 - 86 = 14\%$$

$$N = \frac{(1.96)^2 * (0.86)(0.14)}{(0.05*0.86)^2}$$

N ≈ 250 encuestas

La muestra poblacional es de 250 encuestas y sus resultados proporcionan que de un 100% de pacientes solo el 23% esta satisfecho.



APÉNDICE V.

ANÁLISIS Y TABULACION DE ENCUESTAS



APÉNDICE VI.

ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR GENERAL DE LA CLINICA MEDINTEGRAL EL REDENTOR



Entrevista realizada al Director General de la Clínica Medintegral, S.A. El Redentor

1. ¿Cual es la misión y visión de la Clínica Medintegral, S.A. El Redentor?
2. ¿Cual es la estructura organizativa actual?
3. ¿Poseen un plan de abastecimiento de material de reposición periódica?
4. ¿Poseen un plan de abastecimiento de medicamentos?
5. ¿Estaría dispuesto a invertir en la infraestructura de la Clínica Medintegral S.A. El Redentor?
6. ¿Actualmente la empresa esta certificada y habilitada por el INSS y MINSA?
7. ¿Existen planes de mejoramiento continuo para velar por el buen servicio de atención al paciente?
8. ¿Existen políticas de motivación y capacitación al personal involucrado en la atención al paciente, de su empresa?
9. ¿Estaría dispuesto a invertir en la capacitación orientada a mejorar el trato a los pacientes en el personal involucrado con dicha atención?
10. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico orientado a mejorar la atención de sus pacientes?
11. ¿Estaría dispuesto a implementar un plan orientado al mejoramiento en la atención a los pacientes?



APÉNDICE VII.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



APÉNDICE VIII.

DETALLE DE INVERSIONES Y GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS SELECCIONADAS



APÉNDICE IX.

PROYECCIÓN DEL CRECIMIENTO DE ASEGURADOS DE LA CLINICA MEDINTEGRAL S.A. EL REDENTOR



Cálculo de la tasa y razón de crecimiento de asegurados de la Clínica Medintegral El Redentor

El comportamiento de la demanda en estos últimos meses ha sido la siguiente:

2003					2004							
Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
3,893	4,045	3,967	4,090	4,269	4,619	4,698	4,785	4,890	4,958	5,024	4,994	5,043

Procedimiento utilizado para la proyección

1. Cálculo de la razón de crecimiento

$$RC = \frac{\text{Asegurados del mes } n}{\text{Asegurados del mes } n-1}$$

Razón de crecimiento

Asegurados 2004	Ago-Sept	Sept-Oct	Oct-Nov	Nov-Dic	Dic-Ene	Ene-Feb	Feb-Mar	Mar-Abr	Abr-Mayo	May-Jun	Jun-Jul	Jul-Ago
No de Asegurados	1.04	0.98	1.03	1.04	1.08	1.02	1.02	1.02	1.01	1.01	0.99	1.01

2. Cálculo de la razón de crecimiento promedio de los asegurados de la Clínica Medintegral El Redentor

$$RCP = \sqrt[n]{RCn}$$

$$TCP(\%) = (1-RCP) * 100$$

Asegurados	RCP	TCP
No. Asegurados	1.02	3%

3. Proyección de asegurados para la Clínica Medintegral S.A. El Redentor período 2005 – 2007

2005											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5846	6021	6202	6388	6580	6777	6980	7190	7406	4628	7857	8092
2005											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
8335	8585	8843	9108	9381	9663	9952	10251	10559	10875	11202	11538
2005											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
11884	12240	12607	12986	13375	13776	14190	14615	15054	15506	15971	16450



ANEXO I.

DERECHOS CONCEDIDOS POR EL INSS Y LISTADO DE SERVICIOS ADICIONALES A LOS ASEGURADOS DE LA CLINICA MEDINTEGRAL S.A. EL REDENTOR



1.1. Derechos que el Inss concede a todos los asegurados del país

1. Atención médica y quirúrgica a los asegurados.
2. Atención prenatal, parto y puerperio a la esposa o compañero del asegurado registrada como beneficiaria ante en INSS.
3. Atención médica a los hijos de los asegurados menores de seis años.
4. Subsidios por incapacidad ocasionadas por enfermedad común.
5. Garantía de todos los medicamentos de la lista básica del INSS (365).
6. Atención hospitalaria en cuartos múltiples.

1.2. Servicios adicionales de la Clínica Medintegral S.A. El Redentor

Los servicios adicionales son los beneficios que la Clínica le brinda a sus afiliados, que no están en los derechos que el INSS concede en sus acuerdos de cobertura con las empresas médicas previsionales.

Los servicios adicionales que ofrece son los siguientes:

1. Bonos familiares: transferibles a decisión del asegurado, ellos son: Un papa nicolao (pap.), o una calza, o extracción dental, u orden de examen de laboratorio (Biometría Hemático Completo (BHC), Examen General de Orina (EGO) y Examen General de heces (EGH)).
2. Descuentos del 10% en exámenes de laboratorio y exámenes especiales para familiares del asegurado
3. Atención a padres del asegurado en medicina general y descuentos del 10% en medicamentos de farmacia.



4. Atención en medicina general y pediatría a cinco miembros de la familia del asegurado que no cubra el régimen de seguridad social al momento de renovar contrato con la clínica.





ANEXO II.

LISTADO DE EXAMENES DE LABORATORIO



Listado de Exámenes de Laboratorio de la Clínica Medintegral S.A. El

Redentor

- Serología-Inmunología
- Uroanálisis
- Parasitología
- Pruebas Especiales
- Microbiología
- Hematología
- Examen General de Heces
- Química Sanguínea
- Examen General de Orina
- Coagulación
- Perfiles
- Inmunohematología
- Anemia



ANEXO III.

LISTADO DE EXAMENES ESPECIALES E IMAGENOLOGÍA



Listado de Exámenes Especiales e Imagenología de la Clínica Medintegral S.A. El Redentor

- Electrocardiograma
- Electroencefalograma
- Radiografías Simples
- Radiografías con medios de contraste.
- Colonoscopia
- Endoscopias
- Ultrasonidos
- Mamografías
- Arteriografía
- Flebografía
- Ecocardiogramas
- Monogramas
- Rectosigmoidoscopia



ANEXO IV.

TASA DE CAMBIO OFICIAL
CORRESPONDIENTE AL MES DE
SEPTIEMBRE DEL 2004



AVISO

El Banco Central de Nicaragua informa al público en general los tipos de cambio oficial del córdoba nicaragüense con respecto al dólar de los Estados Unidos de América que regirán en todo el territorio nacional, en el período abajo señalado:

TIPO DE CAMBIO OFICIAL

DEL 1° AL 30 SEPTIEMBRE DE 2004

FECHA	C\$ por US\$	FECHA	C\$ por US\$
01-Sep-2004	16.0678	16-Sep-2004	16.1000
02-Sep-2004	16.0700	17-Sep-2004	16.1021
03-Sep-2004	16.0721	18-Sep-2004	16.1043
04-Sep-2004	16.0742	19-Sep-2004	16.1064
05-Sep-2004	16.0764	20-Sep-2004	16.1086
06-Sep-2004	16.0785	21-Sep-2004	16.1107
07-Sep-2004	16.0807	22-Sep-2004	16.1129
08-Sep-2004	16.0828	23-Sep-2004	16.1150
09-Sep-2004	16.0850	24-Sep-2004	16.1171
10-Sep-2004	16.0871	25-Sep-2004	16.1193
11-Sep-2004	16.0892	26-Sep-2004	16.1214
12-Sep-2004	16.0914	27-Sep-2004	16.1236
13-Sep-2004	16.0935	28-Sep-2004	16.1257
14-Sep-2004	16.0957	29-Sep-2004	16.1279
15-Sep-2004	16.0978	30-Sep-2004	16.1300

20 DE AGOSTO DE 2004