



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE LA SALUD**

**TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING (MIX) EN EL HOSPITAL  
UNIVERSITARIO CATÓLICO DE LA CIUDAD DE CUENCA PARA  
PROMOCIONAR EL SISTEMA DE REFERENCIA Y CONTRARREFERENCIA  
(FORMULARIO 053).

**PROFESOR:**

ING. XAVIER MOYA BORJA

**AUTOR:**

MD. DANIELA ALEXANDRA MOSCOSO PALOMEQUE

**2022**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto con mucho amor y satisfacción a mi esposo, hija, padres y hermanos quienes son mi motor y fuente de superación, siempre están a mi lado siendo mis guías y permitiéndome cumplir con mis sueños y aspiraciones.

## **AGRADECIMIENTO**

Con íntima satisfacción quiero expresar mi más profundo agradecimiento a quienes contribuyeron para llegar al término de esta meta tan anhelada.

Agradezco a Dios por darme voluntad y fuerza para seguir adelante en todo este proceso de satisfacción personal.

A mi familia por ser mi motivación y apoyo constante.

A la Universidad de las Américas que brindó la oportunidad de superación académica con profesionales de calidad, de forma especial al Ingeniero Xavier Moya quien dirigió este trabajo con gran profesionalismo.

## RESUMEN

El marketing hospitalario es un pilar fundamental para mantener activa la esencia de las unidades de sanidad privada (los hospitales) y mantener una posición de liderazgo en el entorno en el que se desenvuelve.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un plan de marketing para el Hospital Católico Universitario de la ciudad de Cuenca, para la promoción del sistema de referencia y contrarreferencia analizando las necesidades de la unidad de salud y de los usuarios.

¿Cómo beneficiaría el diseño de un plan de marketing en el Hospital Católico Universitario para dar a conocer el sistema de referencia y contrarreferencia a la población?

Para responder esa pregunta no enfocamos en una metodología de tipo cualitativo, observacional y descriptivo mediante fuentes de primera mano cómo es el caso de entrevistas y uso de encuestas de satisfacción.

La elaboración de un diseño de plan de marketing permitió conocer cómo se encuentra la industria de salud privada en el Ecuador y como el buen uso de medios digitales y convencionales se puede llegar a una mayor cantidad de personas convirtiéndose en un gran beneficio para la casa de salud que la utiliza debido a que un estudio realizado por estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana indica que gran parte de la población cuencana usa o ha usado alguna vez redes sociales como Facebook, sin embargo, los medios físicos no deben ser subestimados, pues brindan la posibilidad de encontrar al cliente en todas las etapas de vida así como su condición socio-económica.

Palabras clave: Comercialización de los Servicios de Salud, Marketing, Referencia y Consulta, Estudios de Referencia de Casos.

## **ABSTRACT**

Hospital marketing is a fundamental pillar to keep the essence of private health units (hospitals) active and maintain a leading position in the environment in which it operates. The objective of this work is to design a marketing plan for the Catholic University Hospital of the city of Cuenca, for the promotion of the reference and counter-reference system analyzing the needs of the health unit and users.

How would you benefit from the design of a marketing plan at the Catholic University Hospital to publicize the reference and counter-reference system to the population?

To answer this question, we focused on a qualitative, observational and descriptive methodology using first-hand sources such as interviews and the use of satisfaction surveys.

The elaboration of a marketing plan design allowed to know how the private health industry is in Ecuador and how the good use of digital media such as social networks can reach a greater number of people becoming a great benefit for the health house that uses it because a study conducted by students of the Salesian Polytechnic University indicates that a large part of the Cuenca population uses or has ever used Facebook, however, physical media should not be underestimated, as they provide the possibility of meeting the client at all stages of life as well as their socio-economic condition.

**Keywords:** Marketing of Health Services, Marketing, Referral and Consultation, Case Reference Studies.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	IV
ABSTRACT .....	V
ÍNDICE DE TABLAS .....	VII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	VIII
INTRODUCCIÓN .....	IX
CAPÍTULO I .....	1
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL .....	3
1.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA .....	4
1.4 ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICOS .....	4
1.5 OFERTA DE SERVICIOS .....	6
1.6 POBLACIÓN ATENDIDA .....	8
1.7 DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA .....	10
CAPITULO II .....	11
OBJETO DE ESTUDIO .....	11
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
2.2. JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
2.2. OBJETIVO GENERAL .....	13
2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
2.4. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....	13
CAPÍTULO III .....	15
3.1. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....	15
CAPÍTULO IV .....	16
4.1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR .....	16
CAPÍTULO V .....	20
5.1. PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO .....	20
5.2. DISEÑO DE PLAN DE MARKETING .....	25
CONCLUSIONES .....	35
RECOMENDACIONES .....	36
REFERENCIAS: .....	37
ANEXOS .....	39

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de Marketing -----	2
Tabla 2: Talento Humano-----	4
Tabla 3: Oferta de Servicios -----	7
Tabla 4: Encuesta de Satisfacción-----	14
Tabla 5: Especialidades con su cartera de servicios. -----	18
Tabla 6 Presupuesto de Marketing -----	34

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Pirámide Poblacional.....	9
Ilustración 2: Población por grupo de edad .....	10
Ilustración 3:Proyecciones de la población del Azuay .....	10
Ilustración 4: Logo Hospital del Rio .....	26
Ilustración 5: Logo Hospital Monte Sinaí .....	27
Ilustración 6: Logo Hospital Santa Inés .....	27



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se ha aplicado en el Hospital Universitario Católico de la ciudad de Cuenca, que es una institución de salud privada que presta servicios de prevención, diagnóstico y tratamiento, con calidad y excelencia, puesto que, cuenta con profesionales altamente capacitados y equipos de tecnología actualizada; a precios asequibles.

Se propone un diseño de plan de marketing, con la finalidad de aumentar la accesibilidad de pacientes de nuestra región, y posicionarse en el ámbito competitivo frente a las demás instituciones de atención médica, por su diferencia en la atención brindada que involucra un servicio al cliente que garantice una experiencia agradable en todas las etapas del proceso.

En el transcurso de este proceso, se ha llegado a concluir que la carencia del área de marketing disminuye definitivamente el acceso a los usuarios a los beneficios con los que cuenta la institución de salud.

Diseñar un plan de marketing ayuda a llevar una mejor gestión ya que permite competir a la institución de salud con eficiencia brindando una atención de calidad acorde a las necesidades que se presenta en la población.

El proyecto se basa en una metodología de tipo cualitativo, observacional y descriptivo porque tiene como principal objetivo comprender fenómenos, buscar las causas, efectos y la capacidad de entender su significado, mediante herramientas como entrevistas, textos o imágenes, filmación y revisión de archivos para recaudar datos reales basándose en fuentes directas.

Saber el mercado en el que se desenvuelve permite al hospital mantenerse activo junto con la competencia, ya que de esta manera se logra de llegar una mayor cantidad de la población para que conozcan de manera adecuada los grandes beneficios con los que cuenta quedándose de mejor manera en la mente del consumidor.

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING (MIX) EN EL HOSPITAL  
UNIVERSITARIO CATÓLICO DE LA CIUDAD DE CUENCA PARA  
PROMOCIONAR EL SISTEMA DE REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA  
(FORMULARIO 053).**

**ESTADO DEL ARTE.**

**CAPÍTULO I**

**ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL**

**1.1 INTRODUCCIÓN**

El marketing se ha convertido en una herramienta esencial para comunicar e intercambiar ofertas con la sociedad en la que nos desenvolvemos, esto ha permitido que en la actualidad se consigan beneficios tanto para la empresa que los proporciona como para el público que lo consume, con el fin de buscar satisfacción completa del servicio, manteniendo un posicionamiento en la imagen del centro hospitalario con el objetivo de ocupar un lugar distintivo en la mente del consumidor (Kohli y Jaworski 1990) (Bernat López y Pinto Ruiz 2001)

El marketing debe verse como una inversión en lugar de un costo, ya que mejora la percepción de los consumidores sobre la demanda de bienes y servicios. El marketing impacta el crecimiento de los ingresos y los resultados de una empresa. (de Posgrado s. f.)

El marketing y la salud se complementan ya que el usuario busca satisfacer sus necesidades tanto en atención y calidad como en costos y es ahí donde el marketing interviene ya que el paciente se dirige o direcciona hacia el mejor postor que brinde mejoría de su salud y al mismo tiempo continuidad del servicio para mejorar su calidad de vida, ciertamente estas ofertas cada vez son más amplias por lo que se debe incluir al cliente como elemento básico (Asunción Hernández y José Martínez 2014).

Para conseguir una fidelización es importante que el paciente sea el centro de todas las actuaciones o acciones que se tomen dentro del hospital ya que: "Si queremos que los pacientes piensen en nosotros, es necesario primero que nosotros pensemos en ellos" (Maurer 2008).

En la actualidad, al encontrarnos en un mundo tan cambiante y versátil, los servicios de salud privados que no se adapten a los nuevos procesos de venta tenderán a desaparecer

del mercado. Por mucho tiempo, se han empleado estrategias tradicionales, en donde solo importaba concretar una venta a través del servicio y se descuidaban las necesidades de los pacientes. Estas estrategias no convencionales han ido perdiendo valor, puesto que ahora las personas que se convertirán en futuros clientes son muy estrictas al momento de decidir a donde acudir para solucionar su problema de salud, ya que busca que les den motivos para elegir determinada institución de salud, y el marketing, se ha vuelto una gran herramienta para ello (Sánchez Silva Zaira Lisbeth y Silva Gonzales Liset Sugeily s. f.).

*Tabla 1: Definiciones de Marketing*

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>ANÁLISIS</b>
AMA, (1960)	“El desempeño de actividades de negocio que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el fabricante hacia el consumidor”	Enfocado al ámbito comercial, compra y venta de productos tangibles.
AMA, (1985)	“El marketing como el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y colectivos”	Enfocado hacia la búsqueda de la satisfacción para el fabricante, comerciantes y consumidor.
AMA (2007)	“Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos, llevadas a cabo por organizaciones e individuos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general”	Definida como procesos dentro de la actividad comercial, para el beneficio de toda la cadena productiva, considerando todas las áreas que hacen posible el lanzamiento del producto.
Kotler y Armstrong (2008)	“Marketing como un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros”	Modelo que analiza y evalúa aspectos sociales para definir las necesidades de los consumidores creando recordación y recompra.

*Fuente: (Tirado n.d.).*

El Ecuador al ser un país en vías de desarrollo no presenta en la gran mayoría de empresas o negocios estrategias de marketing consolidadas puesto que la promoción de un producto o servicio se basa en la experiencia o intuición de los dueños, sin tomar en cuenta las preferencias del público al cual va dirigida la oferta, razón por la cual se ha convertido en un problema al momento de atraer al consumidor ya que no se toma en cuenta sus necesidades, características, gustos o preferencias; es por ello que se quiere lograr arraigar este tema en la sociedad y así llegar a una mayor cantidad de personas (Christian J. Mora Torres 2018).

El Hospital Docente Universitario Católico de la ciudad de Cuenca se encuentra comprometido con la comunidad dentro de una política social, brindando atención en la áreas de: estadística con un sistema de turnos moderno y digitalizado, consulta externa equipada, amplia sala de espera para la comodidad de los pacientes, fisioterapia y rehabilitación, servicio de farmacia 24 horas, unidad de cuidados intensivos, neonatología y quirófanos, emergencia, hospitalización, laboratorio e imagen con tecnología de punta permitiéndole cumplir con actividades de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación utilizando sus recursos de manera eficiente cumpliendo con el objetivo de accesibilidad viendo reflejado en precios cómodos para la comunidad, profesionales especializados capaces de brindar una atención de calidad lo que le acerca a la excelencia (Hospital Universitario Católico de Cuenca 2019).

En el ámbito de marketing de salud tomaremos en cuenta el servicio de referencia, contrarreferencia y derivación que consiste en un proceso organizado cuya finalidad es garantizar a la comunidad una atención oportuna y continua con eficiencia y eficacia, mediante el traslado de pacientes de un nivel de menor complejidad a otro de mayor complejidad según la necesidad que presente (referencia) y viceversa (contrarreferencia) a través del formulario 053 (Técnica s. f.).

Es por ello que se ha visto la necesidad de diseñar un plan de marketing para promocionar el sistema de referencia y contrarreferencia que se maneja con la población que cuenta con seguro general y campesino o no (Hospital Universitario Católico de Cuenca 2019).

## **1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL**

El Hospital Universitario Católico es una institución de salud privada que presta servicios de prevención, diagnóstico y tratamiento a todos los usuarios de su área de influencia y de otras provincias que acuden diariamente a recibir atención con el nuevo sistema a través de la referencia y contrarreferencia.

### 1.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA

Tabla 2: Talento Humano

<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>#</b>
Gerente del Hospital	1
Director Médico Asistencial	1
Responsable Administrativo	1
Responsable Financiero	1
Responsable de Talento Humano	1
Coordinador de Cuidados de Enfermería	1
Médicos Tratantes	33
Médicos Residentes	4
Enfermeras	10
Odontólogos	1
Psicólogos	1
Tec. Médicos	2
Trabajo Social	1
Nutricionista	1
Radiólogo	1
Lcda. Imagenología	1
Bioquímica Farmacéutica	2
Estadística	2
Bodega	1
Talento Humano	1
Mensajero	1
Información	1
Técnico de Mantenimiento	1
Secretarias	1
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>

Fuente: Hospital Universitario Católico 2022.

Elaborado: Daniela Moscoso P.

### 1.4 ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICOS

El Hospital Universitario Católico está ubicado en la calle Pio Bravo 2-56 entre Tomas Ordoñez y Manuel Vega, cuenta con edificio propio de 3 plantas, su construcción es de hormigón armado, ladrillos, columnas de hierro, pisos de loza con cerámica y vinil, paredes de ladrillo y cemento y cielo raso.

En la actualidad su infraestructura cuenta con tres áreas:

## **Planta Baja**

### **Administrativa-Financiera**

- Gerencia
- Estadística
- Caja
- Área Financiera y Administrativa
- Información
- Call Center

### **Área Operativa**

- Ingreso / Salida
- Sala de espera
- Farmacia
- Trabajo Social
- Toma de muestras de laboratorio.
- Rayos X e Imagenología
- Emergencia
- Consultorios
- Fisioterapia y rehabilitación
- Psicología
- Triage
- Signos vitales
- Cuarto de residentes e internos
- Cuarto de enfermería
- Bodega
- Comedor
- Conserjería
- Baños

### **Primera planta alta**

- Centro de Especialidades
- Hospitalización
- Farmacia interna
- Sala de procedimientos y lencería
- Estación de enfermería
- Suites
- Sala de espera

### **Segunda planta alta**

- Quirófanos
- Sala de partos
- Sala de recuperación
- Estación de enfermería
- Sala de recién nacidos
- Suites
- Vestidores
- Suministros
- Sala de esperas

### **Tercera planta alta**

- Laboratorio.

## **1.5 OFERTA DE SERVICIOS**

En los diferentes servicios que brinda el hospital se aplica la equidad en la atención y sus servicios son cada vez más demandados por parte de los usuarios, por su capacidad resolutive alcanzada por la variedad de servicios de especialidades y medio diagnóstico que presta y sobre todo por la calidad de servicio que presta a la comunidad.

*Tabla 3: Oferta de Servicios*

---

<b>OFERTA DE SERVICIOS DEL HOSPITAL</b>
<b>1. Direccionamiento Estratégico del Hospital</b>
<b>2. Procesos Agregadores de Valor</b>
2.1 Gestión Asistencial
2.1.1 Gestión de Especialidades Clínicas y/o quirúrgicas
<b>CLINICAS / QUIRURGICAS</b>
Medicina General
Odontología
Pediatría
Ginecología
Cardiología
Psiquiatría
Oftalmología
Cirugía General
Urología
Gineco Obstetra
Traumatología
Otorrinolaringología
Dermatología
Medicina Interna
Gastroenterología
Psicología
Endocrinología
2.1.2 Gestión de Cuidados de Enfermería

---



### 2.1.3 Gestión de Apoyo Diagnóstico Terapéutico

Centro Quirúrgico

Salud Mental

Medicamentos e Insumos

Nutrición

Laboratorio Clínico y Anatomía Patológica

Imagenología

Fisioterapia y Rehabilitación

Audiometría

### 2.1.4 Gestión de Docencia e Investigación

## **3. Procesos Habilitantes de Asesoría**

### 3.1 Gestión de Calidad

## **4. Procesos Habilitantes de Apoyo**

### 4.1 Gestión de Atención al Usuario

### 4.2 Gestión de Admisiones

### 4.3 Gestión Administrativa y Financiera

#### 4.3.1 Gestión de Talento Humano

#### 4.3.2 Gestión Financiera

#### 4.3.3 Gestión Administrativa

---

*Fuente: Hospital Universitario Católico 2022.*

*Elaborado: Daniela Moscoso P.*

## **1.6 POBLACIÓN ATENDIDA**

La Provincia de Azuay es una de las 24 provincias que conforman la República de Ecuador, situada al sur del país, en la zona geográfica conocida como región interandina o sierra, principalmente sobre la hoya de Paute en el noreste y la hoya de Jubones en el suroccidente. Su capital administrativa es la ciudad de Cuenca, la cual además es su urbe más grande y poblada. Ocupa un territorio de unos 8.639 km<sup>2</sup>, siendo la duodécima

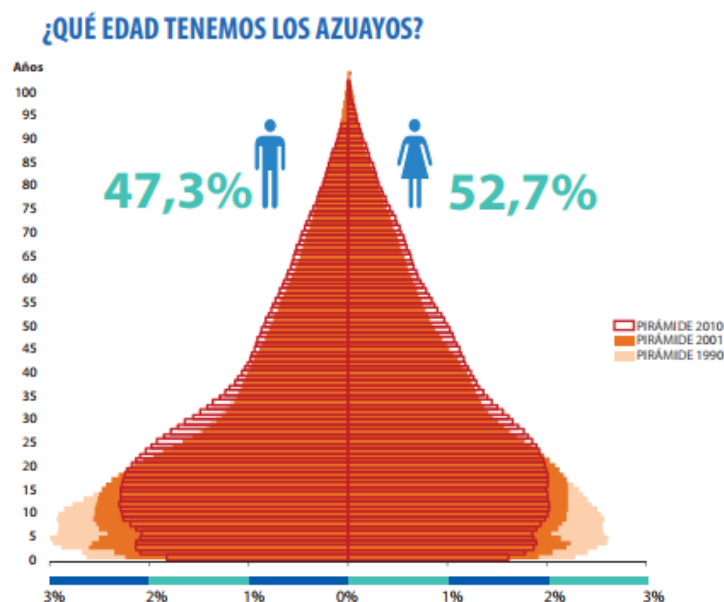
provincia del país por extensión. Limita al norte con Cañar, al sur con Loja, por el occidente con Guayas, al suroccidente con El Oro, al este con Morona Santiago y al sureste con Zamora Chinchipe.

En el territorio azuayo habitan 712.127 personas, según el último censo nacional (2010), siendo la quinta provincia más poblada del país después de Guayas, Pichincha, Manabí y Los Ríos. La Provincia de Azuay está constituida por 15 cantones, de las cuales se derivan 27 parroquias urbanas y 60 parroquias rurales. Según el último ordenamiento territorial, la provincia de Azuay pertenecerá a una región comprendida también por las provincias de Cañar y Morona Santiago, aunque no esté oficialmente conformada, denominada Región Centro Sur.

## DINÁMICA POBLACIONAL

Pirámide poblacional del Azuay 2010

*Ilustración 1: Pirámide Poblacional*



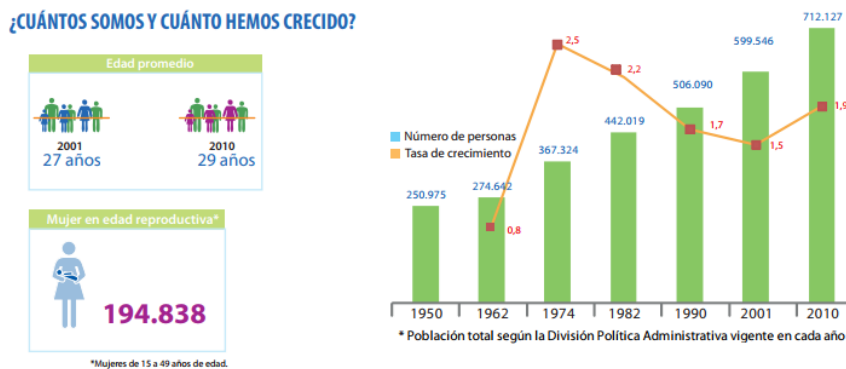
Fuente: INEC (2010)

Ilustración 2: Población por grupo de edad

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	1.419	0,2%	736	0,1%
De 90 a 94 años	2.003	0,3%	1.916	0,3%
De 85 a 89 años	3.545	0,6%	4.348	0,6%
De 80 a 84 años	6.038	1,0%	7.494	1,1%
De 75 a 79 años	8.469	1,4%	9.963	1,4%
De 70 a 74 años	10.951	1,8%	13.682	1,9%
De 65 a 69 años	13.226	2,2%	17.696	2,5%
De 60 a 64 años	15.887	2,6%	20.762	2,9%
De 55 a 59 años	17.819	3,0%	24.272	3,4%
De 50 a 54 años	22.522	3,8%	28.624	4,0%
De 45 a 49 años	24.280	4,0%	33.917	4,8%
De 40 a 44 años	29.971	5,0%	36.718	5,2%
De 35 a 39 años	33.679	5,6%	42.087	5,9%
De 30 a 34 años	37.626	6,3%	48.898	6,9%
De 25 a 29 años	42.558	7,1%	60.764	8,5%
De 20 a 24 años	56.725	9,5%	69.231	9,7%
De 15 a 19 años	66.631	11,1%	74.653	10,5%
De 10 a 14 años	69.892	11,7%	75.507	10,6%
De 5 a 9 años	68.748	11,5%	72.122	10,1%
De 0 a 4 años	67.557	11,3%	68.737	9,7%
Total	599.546	100,0%	712.127	100,0%

Fuente: INEC (2010)

Ilustración 3: Proyecciones de la población del Azuay



Fuente: INEC (2010)

## 1.7 DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA.

Al ser un hospital creado hace 32 años, siendo un Hospital general que contaba con los servicios de Medicina Interna, pediatría y ginecología, y debido a las necesidades de la población se ha incrementado las siguientes especialidades: Clínica, cirugía, traumatología, pediatría, ginecología, neonatología, Cuidados intensivos, centro quirúrgico, centro obstétrico, emergencia, imagenología, laboratorio clínico y patológico, hemodiálisis, consulta externa, para lo cual se realizaron varias adecuaciones en el área física. En la actualidad después de haber realizado estudios sobre la infraestructura se

demuestra que los espacios resultan sumamente reducidos, es decir no cumple con el dimensionamiento necesario para un hospital de 160 camas.

Por otro lado, la distribución de las áreas críticas como unidad de cuidados intensivos, quirófanos, centro obstétrico, neonatología, no permite mantener un flujo para el manejo de los pacientes en forma inmediata y oportuna para la asistencia.

## **CAPITULO II**

### **OBJETO DE ESTUDIO**

#### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La prestación de servicios de salud puede ser compartida entre múltiples proveedores públicos o privados, según el nivel de organización y la definición de procesos y protocolos, y puede estar compuesta por subsistemas dentro del SNS (Adriano Molina Guzmán 2018).

Para ofertar servicios de salud primero se requiere conocer las necesidades de la población tanto en la enfermedad que presente como en su situación económica, el entorno de salud actual ofrece varios escenarios nuevos y cambios relacionados con las fuerzas del mercado y las reformas gubernamentales. Estas presiones requieren atención médica rentable sin comprometer o continuar mejorando la calidad de la atención médica.

Es por ello que se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo beneficiaría el diseño de un plan de marketing en el Hospital Católico Universitario para dar a conocer el sistema de referencia y contrarreferencia a la población?

#### **2.2. JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El marketing hospitalario es un pilar fundamental para mantener activa la esencia de las unidades de sanidad privada (los hospitales) y mantener una posición de liderazgo en el entorno en el que se desenvuelve, siendo los principales medios de atracción los de comunicación, tales como las redes sociales que están en auge y canales tradicionales como radio, televisión y prensa escrita porque debemos llegar a posibles clientes de todos los grupos etarios.

Kotler y Armstrong (2017) postulan que una vez que las empresas han definido su estrategia de marketing general, están listas para planificar su estrategia para uno de los

conceptos más importantes del marketing moderno: la mezcla de marketing de servicios. Una herramienta de marketing que la empresa cree que generará resultados planificados de su segmento de mercado objetivo (de Posgrado s. f.).

El cuidado de la salud es un eje estratégico del desarrollo individual y colectivo. El bienestar significa la satisfacción de necesidades materiales y espirituales, la potenciación de las capacidades humanas, la libertad, el ejercicio de derechos, la participación, el cuidado de los recursos naturales y los ecosistemas, el reconocimiento y respeto a la diversidad, es decir, el mejoramiento de la calidad de vida (Ministerio de Salud Pública del Ecuador 2018).

La OMS (1986) plantea la necesidad de implementar acciones orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de la población como una condición ineludible para el logro de la salud. La estrategia de promoción de la salud establece algunos lineamientos como reorientar el modelo de atención hacia un enfoque integral en el que las acciones de prevención y promoción de la salud son los ejes fundamentales, la construcción de políticas públicas saludables, intervenciones intersectoriales, la promoción de estilos de vida y espacios saludables, y la participación activa de la población (Ministerio de Salud Pública del Ecuador 2018).

Ampliar la cobertura de los servicios de salud a toda la población con la posibilidad de una atención efectiva dependerá, entre otros factores, del uso adecuado del sistema de referencia y contrarreferencia, es por ello la gran importancia de la correcta capacitación del personal médico quien está a cargo del manejo adecuado del mismo.

Dar a conocer a la población del gran beneficio que presenta este hospital al contar con este sistema de referencia y contrarreferencia poniéndolo al alcance de toda la población, ya que es uno de los pocos que continúa perteneciendo a la red complementaria del servicio de salud, contando con un equipo médico muy capacitado y con tecnología de punta para una atención de calidad.

En un mundo moderno tan competitivo en el que nos desenvolvemos actualmente, se deben ofrecer productos o beneficios de calidad y estos al ser difundidos por medio digitales y ser publicados de manera constante, permiten tener un posible cliente mucho mejor informado con los servicios ofertados permaneciendo de manera continua en la mente del mismo, además de mejorar el desempeño de la institución de salud.

El plan de marketing se ha convertido en un pilar indispensable dentro de cualquier empresa debido a que le ayuda a alcanzar los objetivos centrándose en el cliente y en su visión permitiéndole ser competitiva dentro de cualquier mercado. Al tener una propuesta o programación detallada permite integrar varias actividades de los departamentos pertenecientes mejorando de esta manera la comunicación interna.

## **2.2. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un plan de marketing mix para la promoción del sistema de referencia y contrarreferencia del Hospital Católico Universitario de la ciudad de Cuenca.

## **2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las necesidades de la unidad de salud y de los usuarios.
- Priorizar las necesidades tanto de la unidad de salud como de los pacientes para el posterior diseño del plan de marketing.

## **2.4. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

La Constitución Ecuatoriana, desde una visión integral de la salud (Capítulo segundo, Art. 32) reconoce la salud como un derecho fundamental que tiene que ser garantizado por el Estado y cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos que sustentan el Buen Vivir. Estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de enfermedad. OMS 1946 Dirección Nacional de Articulación y Manejo del Sistema Nacional de Salud y de la Red Pública.

El artículo 361 de la Constitución establece que: “El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector.” (Legislativo 2008)

Las oportunidades de mejora ayudan a contar con un mejor enfoque de lo que se quiere llegar o conseguir de la institución, y es por ellos que se han buscado debilidades en la institución las cuales están mayormente enfocadas en el área de marketing ya que no está llegando a la mayor parte de la población y es por eso que se proponen alternativas de solución.

En Los diferentes servicios que brinda el hospital se aplica la equidad en la atención y sus servicios son cada vez más demandados por parte de los usuarios, por su capacidad resolutive alcanzada por la variedad de servicios de especialidades y medio diagnóstico que presta y sobre todo por la calidad de servicio que presta a la comunidad, lo cual se ve reflejada en las encuestas de satisfacción del usuario, mismas que fueron aplicadas en el mes de abril del 2022.

*Tabla 4: Encuesta de Satisfacción*

<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN HOSPITAL UNIVERSITARIO CATÓLICO</b>					
NÚMERO TOTAL DE ENCUESTAS:		20			
Nº	Parámetro	Total SI	Total NO	% SI	% NO
1	¿El trato recibido por parte de los servidores públicos durante el proceso del trámite fue cordial?	20		100%	
2	¿Considera que el personal que trabaja en la institución está correctamente capacitado para brindar el servicio?	20		100%	
3	¿El tiempo para obtener su trámite fue el adecuado?	18	2	90%	10%
4	¿Las personas que lo atendieron buscaron todas las alternativas para solucionar su requerimiento?	20		100%	
5	¿Considera que los procesos que se llevan a cabo para realizar los trámites son transparentes?	19	1	95%	5%
6	¿Las áreas de espera, baños, accesos principales se encuentran en buen estado, son cómodos y limpios?	17	2	85%	15%
PROMEDIO PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN					95 %
PROMEDIO PORCENTAJE DE INSATISFACCIÓN					5%

*Fuente: Hospital Universitario Católico*

## **CAPÍTULO III**

### **3.1. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

- Elaborar la página web de la institución.
- Tramitar a través del Departamento de TICS y de Comunicación de la Universidad Católica de Cuenca.
- Elaborar de afiches, dípticos, trípticos, banner.
- Tramitar a través del Departamento de Comunicación de la Universidad Católica de Cuenca.
- Implementar el sistema de llamada para información al personal médico de las provincias de del Azuay, Cañar, Loja y Morona Santiago.
- Conseguir el listado de médicos a través de los diferentes Colegios Médicos.
- Comunicar e informar a cada uno de ellos que se encuentran en consultorios particulares la cartera de servicios institucionales a través de información y agendamiento del HUC
- Promocionar los servicios de salud a la comunidad en las salas de espera.
- Informar la cartera de servicios institucionales a los pacientes y familiares que asisten al Hospital Universitario Católico a través del personal de Trabajo Social
- Promocionar los servicios con visitas a la clase médica de las provincias a través de la visita del personal del HUC.
- Solicitar a las facultades de Comunicación y Trabajo Social personal de alumnos para realizar las visitas a los diferentes consultorios de las provincias del Austro
- Elaborar ferias de la salud conjuntamente con facultades de la UCACUE.
- Realizar ferias de la salud en coordinación con las diferentes facultades y enfocados a proyecto de atención a la comunidad basados en dos aspectos importantes: Medicina preventiva y promocional.
- Programar cronograma de entrevistas de especialista a nivel de prensa: radio y televisión católica.
- Organizar cronograma de charlas, seminarios y talleres con especialista dirigido a los estudiantes universitarios y público en general en cada una de las facultades.



## **CAPÍTULO IV**

### **4.1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR**

El presente proyecto se basa en una metodología de tipo cualitativo, observacional y descriptivo que se detalla a continuación.

La investigación es cualitativa, descriptiva y observacional, cualitativa porque tiene como principal objetivo comprender los fenómenos, buscar las causas, efectos y la capacidad de entender su significado, percepción, conceptos, pensamientos, experiencias o sentimientos, a través de parámetros permitiéndonos conocer el cómo y por qué surgen determinados fenómenos, mediante herramientas como entrevistas, textos o imágenes, filmación y revisión de archivos para recaudar datos reales ya que se basan en fuentes directas (Loayza Maturrano 2020)

Descriptiva haciendo referencia a la recopilación de información sobre las características del Hospital Católico Universitario de acuerdo en la manera en la que opera con el fin de conocer los beneficios que brinda a la población (Teodoro y Nieto s. f.) Observacional ya que únicamente se realiza un registro de los acontecimientos que se presentan en la institución sin intervenir en los mismos (Manterola et al. 2019).

Con la realización de este estudio implementaremos las acciones necesarias que ayudará a mejorar la situación actual de la salud de la población, en especial los de menores recursos, optimizando recursos con equidad, eficacia y calidad.

Al revisar hechos históricos, documentación y entrevistas al gerente, se puede concluir que se debe primero emplear un marketing interno ya que no se puede anunciar un servicio excelente si los colaboradores no están en condición de ofrecerlo.

En el año de 1979 se creó el centro médico Docente y Asistencial donde se brindó atención médica en las áreas de Consulta Externa, laboratorio Clínico y Electro diagnóstico; al tiempo que se utilizó este centro para que los alumnos se entrenen en el arte de examinar al enfermo, llegar a un diagnóstico empezar un tratamiento, seguir su evolución, practica importante en la formación académica de todo profesional.

El centro médico inicio sus actividades bajo la dirección de Dr. Claudio Arias Argudo, Coordinación Dr. Oswaldo Vintimilla Marchan y fue la base para la planificación y construcción del Hospital Universitario Católico. Para complementar el servicio se inauguró la Farmacia San Cayetano en el año de 1988, como anexo que brindaría comodidad y acceso a los pacientes.

En sesión solemne del Honorable Concejo Universitario realizado en diciembre de 1990, se recibió de la Fundación Josef Kanehl la donación de un moderno eco sonógrafo, la misma fecha la Universidad compró y entregó a la facultad de Medicina un equipo completo de rayos X, siendo lo mejor que había en el medio, con estos implementos se inició en el Hospital Universitario el servicio de Imagenología.

En el año Jubilar (1994-1995) en Conmemoración a las Bodas de Plata de los 25 años de Fundación de la Universidad Católica de Cuenca, se inaugura la maternidad del Hospital Universitario Católico bajo el nombre de la Matrona “Doña Filomena López de Darquea” donde su concepción radica en ser una Institución sin fines de lucro, brindando un servicio digno del ser humano con profesionales de reconocida capacidad y con el apoyo de equipos médicos de última tecnología.

*Tabla 5: Especialidades con su cartera de servicios.*

ESPECIALIDAD	CARTERA DE SERVICIOS
CARDIOLOGIA	· Consulta de especialidad, interconsultas de otros servicios, valoración pre quirúrgica y emergencias y Electrocardiogramas,
CIRUGIA GENERAL	· Consulta de especialidad, Procedimientos quirúrgicos menores, Procedimientos quirúrgicos en control posoperatorio Preparación quirúrgica para cirugía electiva, Programación quirúrgica
GASTROENTEROLOGIA	· Consulta de especialidad. Visita de sala en departamento de medicina interna o interconsultas de otros servicios. Endoscopia digestiva alta diagnóstica, extracción de cuerpos extraños del tubo digestivo, esclerosis, colonoscopías.
GINECOLOGIA	· Atenciones Clínicas, Servicio Ecográfico
MEDICINA INTERNA	· Encargado de proporcionar atención clínica especializada a los usuarios que representan una o más patologías de los órganos internos a través de acciones de diagnóstico, tratamiento, recuperación y rehabilitación.
OTORRINOLARINGOLOGIA	· Atención clínica a pacientes con patología de oído nariz y garganta, Exámenes complementarios, Audiometría, Potenciales evocados auditivos de tronco y de estado estable, Procedimientos quirúrgicos
PEDIATRIA	· Atención clínica a niños, desde el nacimiento hasta la adolescencia,
PSIQUIATRIA	· Diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades mentales de carácter orgánico y no orgánico
TRAUMATOLOGIA	· Atención clínico quirúrgica a pacientes con trauma de miembros y tronco, Pacientes con lesiones y secuelas ortopédicas, Curaciones, colocación y retiro de yesos
UROLOGIA	· Atención clínica a pacientes con problemas en el aparato urinario a nivel de los riñones, de los uréteres.
PSICOLOGIA	· Fomento y protección de salud mental, Tratamiento de los trastornos de las limitaciones del nivel mental.
NUTRICION	· Atención Clínica, control de calidad de alimentos servidos en el área de hospitalización y del personal.
ODONTOLOGIA	· Odontología general
ESTADISTICA	· Atención a todos los pacientes para abrir historia clínica.
	· Admisión consulta externa, Procesamiento de datos Archivo de historias clínicas, Evaluación análisis y difusión de producción
FARMACIA	· Atención a pacientes, con medicación a bajo costo.
	· Atención ambulatoria, Dispensación de medicamentos a usuarios internos y externo/a,

*Fuente: Hospital Universitario Católico 2022*

*Elaborado: Daniela Moscoso P.*

El Hospital Universitario Católico cuenta con una página de Facebook, la cual se mantiene activa siendo por ese medio donde se publican las novedades ocurridas en la institución, así como promoción de sus especialidades y logros alcanzados por su equipo de trabajo.

La página cuenta con comentarios acerca de la atención, mismos que no son muy buenos debido a que indican inconformidad con la misma, siendo un gran problema en el aspecto de marketing, pues la opinión de los usuarios es muy valiosa, es por ello que el diseño del plan de marketing se convierte en un aporte valioso para que se dé a conocer todos los beneficios con que cuenta el hospital.

### **Gestión Estratégica de Marketing**

El marketing es responsabilidad de toda la institución y deberían asumirla todos los miembros de la organización, ya que es la mezcla de decisiones relacionadas con: productos, punto de venta, precio y promoción.

Corella en 1998 indicó: "Lo que quiere lograr es imponer un producto o servicio adecuado acorde a las necesidades del consumidor a un precio que se acomode para el beneficiario como para el que lo brinda" (Sistema Sanitario Navarra Salud Pública Y Administración Sanitaria Monografía No y María Corella s. f.).

El marketing, aunque sea muy antiguo en los últimos años se encuentra en boga. Para Kotler (2012) El concepto de marketing no es una definición de lo que es y hace sino es una forma de pensar como gerenciar y una filosofía sobre lo que se debe hacer. Comprender la interrelación de los productos/servicios de la organización con el mercado, permitirán irse adaptando a las nuevas y variantes necesidades de la sociedad en la que se desenvuelve (Durand 2019).

## **CAPÍTULO V**

### **5.1. PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO**

La falta de publicidad y conocimiento de la colectividad en general de ciertas entidades de salud como es caso del hospital Católico nos ha llevado a una menor demanda de atención por lo que hemos buscado por medio del marketing al que se le considera fundamental a la hora de mantener activa la esencia de las unidades de salud privada permitiendo mantener un liderazgo cuya herramienta principal en la actualidad son los medios de comunicación como: sitios web, radio, televisión y prensa escrita los cuales nos permiten llegar a la mayor parte de la población sin discriminación alguna convirtiéndolos en posibles clientes.

El fin último de este proyecto es dar a conocer los múltiples beneficios que presenta el Hospital Universitario Católico de Cuenca, tomando como eje principal el sistema de referencia y contrarreferencia con beneficios tanto para la población como para la entidad de salud sin perjudicar a ninguna de las partes involucradas.

El proyecto se basa en un ejemplar de método cualitativo, observacional y descriptivo, ya que tienen como objetivo principal entender los fenómenos, indagar las causas, efectos y la facultad de comprender su significado, percepción, conceptos, pensamientos, experiencias y sentimientos con la ayuda de herramientas específicas para las áreas que queremos potencializar encontrando como posibles alternativas de solución las que a continuación serán detalladas:

- Reuniones mensuales interdepartamentales para mejorar la comunicación del personal.
- Creación de una página web única de la institución, puesto al ser un hospital de formación académica comparte la misma con la universidad sin permitirle promocionar de una manera adecuada sus servicios.
- Dar a conocer el correcto llenado del formulario 053 al personal por parte del departamento de estadística.
- Creación de encuestas de satisfacción y buzón de sugerencias para conocer las necesidades y opiniones de los usuarios.
- Promocionar las redes sociales mediante contenido informativo.

- Buscar financiamientos con entidades públicas y privadas para promocionar a nuestro hospital en los medios locales.

## **ANÁLISIS FODA**

### **FORTALEZAS**

1. Personal capacitado
2. Cobertura de las principales especialidades médicas
3. El tiempo medio de espera para la primera consulta es corto
4. Compra directa de
5. Insumos y productos
6. Edificación propia.
7. Disponemos de equipo tecnológico de punta

### **OPORTUNIDADES**

1. Alta demanda de servicios especializados
2. Reformas en el sistema de salud (derivaciones IESS a casas prestadoras de servicios)
3. Convenio de prestación de servicios a seguro privado (CONFIAMED)
4. Difusión de los servicios que se dispone en el hospital Universitario
5. Gestionar la posibilidad de vender el servicio rayos x e Imagenología a los seguros.
6. Promocionar e incentivar a un personal seleccionado de la especialidad de urólogos para que puedan realizar su cirugía de próstata mediante el Laser de Thulio, previa capacitación.

### **DEBILIDADES**

1. Falta de comunicación interdepartamental.
2. Falta de conocimientos sobre los aspectos médico-legales para prevenir y disminuir los riesgos en caso de ser objeto de una demanda.
3. Toma de muestras de laboratorio inadecuada.
4. Faltas de programas de capacitación.
5. Débil sistema informático de control.
6. Falta de tabuladores e indicadores hospitalarios.
7. Poco incentivo en el sistema salarial.

8. Demora en los procesos de obtención en los permisos de funcionamiento.
9. Aumento de precio en consulta de una forma inmediata.
10. Falta de promoción de servicios al público en general.
11. Infraestructura inadecuada para la prestación de servicios
12. Mala Planificación del POA 2017.
13. Costos más bajos en otros lugares para la realización de exámenes, consultas y cirugías.
14. Personal no comprometido para el trabajo en los diferentes departamentos.
15. Los médicos especializados están con un contrato provisional.
16. Plan de difusión y comunicación de la cartera de servicios del hospital no instaurado.

#### **AMENAZAS**

1. Mejores remuneraciones en la competencia.
2. Crecimiento del sector privado dedicado a la atención médica.
3. Reformas en los estatutos que rigen el proceder de nuestros profesionales en la salud.
4. Atención gratuita por parte del MSP.
5. Instituciones de control.

#### **IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE PROBLEMAS:**

- Infraestructura inadecuada que no permite el desarrollo de las especialidades médicas.
- Limitada actualización, capacitación y especialización del personal asistencial y administrativo.
- Mantenimiento preventivo deficiente de equipo biomédicos, maquinarias e instalaciones hospitalarias.
- Ineficiencia de los diferentes departamentos.
- Cultura organizacional débil que genera desmotivación.
- Política inadecuada de pago de honorarios médicos.
- Inadecuado sistema de información estadística y registro de historias clínicas.
- Inadecuada coordinación de información de los departamentos administrativo, financiero y médico.
- No existe plan de comunicación e información.

## Misión

Brindar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública y el trabajo en red, en el marco de la justicia y equidad social.

## Visión

Hospital que presta atención de calidad y calidez con eficiencia, eficacia y efectividad que satisface las demandas de la población bajo principios fundamentales de bioética y sociales correspondientes.

## Valores

- **Calidad.** Por la atención brindada a los pacientes, tanto en los servicios médicos como administrativos.
- **Lógica.** Al identificarse con la misión y visión de la Institución y comprometerse con ella.
- **Compromiso.** Para con el paciente que solicita nuestros servicios al brindarle nuestra confianza y apoyo.
- **Eficiencia:** buscar que todas nuestras actividades se cumplan con calidad, pero a un costo que beneficien en mejor forma a nuestros pacientes.
- **Eficacia.** Actuar adecuadamente para el logro de los objetivos institucionales y de salud. Eficiencia. Obtención de los mejores resultados en el logro de los objetivos por medio del uso racional de los recursos disponibles.
- **Equidad.** En los recursos y servicios de la institución sin distinción de edad, género, grupo social, ideología y credo, estado de salud o enfermedad.
- **Ética.** Apego a los códigos, normas y principios del actuar del equipo de salud.
- **Honestidad.** Reconocimiento de nuestra actitud o vocación por el servicio ante los intereses personales o de grupo.
- **Profesionalismo.** Al aplicar los conocimientos adquiridos para apoyar los servicios que presta la Institución.
- **Respeto.** Considerando sin excepción alguna la dignidad de la persona humana, los derechos y las libertades que le son adjuntas, siempre con trato amable y tolerante.



## **Objetivos Institucionales**

- Garantizar la equidad e igualdad en el acceso a los servicios.
- Trabajar bajo las normas del Ministerio de Salud.
- Mejorar la accesibilidad y el tiempo de espera para recibir atención, considerando la diversidad de género, cultura, generacional, socio-económica, lugar de origen y discapacidades.
- Involucrar a los profesionales en la gestión del hospital, aumentando su motivación, satisfacción y compromiso con la misión del hospital.
- Garantizar una atención de calidad y respeto a los derechos de las y los usuarios, para lograr la satisfacción con la demanda recibida.
- Desarrollar una cultura de excelencia con el fin de optimizar el manejo de los recursos y la rendición de cuentas.

## **Principios Éticos:**

### **Vocación de servicio**

Actitud de vida de colaboración hacia los demás, en todo momento y en todas partes, que lleva a acciones desinteresadas que contribuyen a hacer más ligera y placentera la vida de los otros sin buscar recompensa, agradecimiento y/o admiración.

### **Ética**

Coherencia entre el pensar, el decir y el actuar, para promover los comportamientos deseables conforme a la ley moral natural y las normas legales de la sociedad.

### **Solidaridad**

Capacidad de Comprender el dolor, la pena y la desventura de los demás; que nos permita asumir, como propias, las justas y razonables demandas de los otros. El solidario se interesa por los demás, pero no se queda en las buenas intenciones, sino que se esmera por ayudarlos de manera efectiva.

### **Trabajo en equipo**

Unir el esfuerzo con quienes participan en los procesos y actividades sin excepción, con armonía, cooperación, compromiso y responsabilidad compartida, para multiplicar el logro de resultados en búsqueda de los objetivos y metas comunes.

## **Respeto**

Capacidad de Conocer el valor propio y honrar el valor de los demás. Reconocer que el otro, es tan real y semejante a nosotros y a la vez un individuo diferente. Es ponerse en el lugar del otro para comprenderlo desde adentro y adoptar, esa otra perspectiva. Significa valorar a los otros como sujetos dignos que merecen nuestro reconocimiento y protección.

## **5.2. DISEÑO DE PLAN DE MARKETING**

### **5.2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO**

#### **a. ¿Cómo se encuentra la industria de la salud privada en Ecuador?**

En Ecuador existen alrededor de 804 establecimientos de salud privada que concentran aproximadamente el 25% de médicos del país, según el INEC (Revista Ekos 2019). Esta es una industria que se ha visto descuidada ya desde antes de la pandemia del covid-19, pues ya a inicios del 2020 expertos del sector como el doctor Luis Caicedo, ex director médico del Hospital Metropolitano de Quito, aseguraba que debido a la apretada situación económica de los clientes, la industria médica privada sufriría una contracción por la relegación de gastos del mercado, es decir, el consumidor priorizó sus ingresos en gastos de primera necesidad lo que disminuye los ingresos para el sector. Adicional a esto, el Ministerio de Salud Pública y el IESS deben al sector privado de la salud una suma de 400 USD millones de dólares, según Ana Delgado directora ejecutiva de la Asociación de Clínicas y Hospitales Privados del Ecuador (Jonathan Machado 2022)

Otro aspecto de gran importancia son las mejoras necesarias para el sistema de salud integral en el Ecuador que mantienen estancado o sin evolución al país en materia de salud. En una misiva dirigida al presidente de la República, ACHPE reitera su preocupación por el futuro del sector de la salud en el país en puntos como presupuesto general del estado para la salud, el modelo de gobernanza y la participación del sector privado de la salud como socio estratégico del sistema de salud nacional (Sara Oñate 2022). Argumentan, por ejemplo, que el sector privado concentra el 64% de médicos especialistas y subespecialistas del país y aportan con el 37% de las camas disponibles para el sistema de salud (Sara Oñate 2022).

Finalmente, los cambios en el comportamiento del consumidor representan también un reto nuevo para el sistema de salud privado,

“Hoy en día, las personas son cada vez más exigentes y buscan inmediatez y eficiencia en la atención médica. No quieren listas de espera, requieren atención inmediata, con diagnósticos rápidos, para que sus afecciones sean tratadas en el menor tiempo y con la última tecnología.” (Revista Ekos 2019).

**b. Hospital Universitario Católico de Cuenca**

El Hospital Universitario Católico es una institución de salud con fin social que brinda atención con el apoyo de un selecto grupo de profesionales. Su misión es brindar servicios de salud con calidad en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, curación, recuperación y rehabilitación de la salud integral (Hospital Universitario Católico de Cuenca 2019). Cuenta con una amplia variedad de especialidades médicas atendidas en alrededor 54 consultorios. El establecimiento se encuentra ubicado en la ciudad de Cuenca en la calle Pío Bravo 2-52 y Manuel Vega. Los valores que se manejan en este hospital son los siguientes: consulta medicina general, psicología y nutrición es de 7,00 USD, consulta odontológica \$ 9,00 y consulta especialidad \$ 12,00.

**c. La competencia**

Según EDINA en Cuenca existen alrededor de 450 centros de atención médica entre públicos y privados. Sin embargo, para fines de mercadeo se identifican tres empresas entre hospitales y clínicas que, por su forma de desenvolverse en el mercado, resultan la principal competencia del HUC, estos son:

*i. Hospital del Río.* – Este hospital fue fundado en 2009, es un hospital de nivel socioeconómico alto, cuenta con una amplia variedad de especialidades médicas, una infraestructura de lujo, ubicada en un muy buen sector de la ciudad y goza de muy buena reputación. Buscan posicionarse como el mejor, una institución de excelencia. Es uno de los hospitales más conocidos de Cuenca.

*Ilustración 4: Logo Hospital del Río*



*ii. Corporación Médica Monte Sinaí.* – Este es otro de los hospitales más conocidos de Cuenca, tiene presencia en varias zonas de la ciudad. Fue fundado en 1990 y goza de una

muy buena reputación. Su infraestructura se encuentra muy bien ubicada en una zona concurrida de la ciudad por lo que cuenta con una gran ventaja por su ubicación. Su estrategia competitiva es posicionarse como el mejor prestador de servicios médicos de Cuenca por lo que invierte mucho en personal e infraestructura. Pelea junto al Hospital del Río la categoría del “mejor” pero con un enfoque en tener la mayor variedad de especialidades.

*Ilustración 5: Logo Hospital Monte Sinaí*



*iii. Hospital Santa Inés:* La ventaja competitiva de este hospital es su experiencia de más de 50 años en la ciudad, la posición buscada es la del pionero, el hospital por tradición e historia. Cuenta con una muy buena ubicación en la ciudad, modernas instalaciones, amplia variedad de especialidades médicas y un claustro selecto de doctores que verifican su comprobada experiencia.

En conclusión, todos buscan por medios de sus esfuerzos estratégicos ser la mejor institución médico-privada del austro ecuatoriano por medio de inversión en sus infraestructuras, una amplia gama de productos y gozan de altos niveles de recordación. Más aún, pueden ser clasificados como el novato que busca ser el mejor de todos, el que ofrece una gama muy amplia y el gran experto.

*Ilustración 6: Logo Hospital Santa Inés*



## **2. Propuesta de valor**

El valor que ofrece el HUC es una atención médica de calidad, rápida y fácil, que permita al consumidor gastar la menor cantidad de tiempo posible en la gestión de la atención médica con resultados de mucha garantía. Para esto el HUC debe capacitarse e invertir en un modelo de gestión de turnos eficaz, que disminuya la cantidad de procesos que el

cliente tenga que seguir a lo mínimo, así como innovar en la manera en que cliente aguarda su cita en la sala de espera y a su vez contar con un claustro de doctores que aseguren una atención médica que le prometa al cliente una experiencia agradable. El objetivo del HUC debe ser transformarse en el nexo entre el paciente y su salud y para esto debe ser veloz y de calidad, esta es la filosofía que hará del HUC una empresa ganadora.

### **3. Estrategia competitiva**

El Hospital Universitario Católico será competitivo frente a las demás instituciones de atención médica por su diferencia en la atención brindada que involucra un servicio al cliente que garantice una experiencia agradable en todas las etapas del proceso desde recepción hasta el médico y a su vez un sistema lo suficientemente eficaz que lleve al cliente a sentirse a gusto. El HUC competirá por la rapidez y la facilidad con que el cliente puede hacerse atender de un servicio de calidad.

El HUC no debería competir por ser el novato líder, ni el más experimentado, debe buscar posicionarse lejos de la competencia actual si quiere generar cuota de mercado. Por esta razón, debe explotar diferenciales que su competencia no tenga y un motivador de compra muy poderoso en la atención médica, dada como es la atención médica ecuatoriana, es un servicio veloz y a la vez de calidad, es decir, lo mínimo de procesos para el consumidor en tiempos mejores que la competencia, pero con un servicio que no se vea sacrificado por la prisa. Para esto el HUC necesita eficacia y excelencia en el servicio al cliente.

De ese modo, las ventajas que diferenciarán al HUC de su competencia son:

- Rapidez: turnos y citas rápidas, seguimientos efectivos al cliente.
- Facilidad: como consecuencia de menos procesos y mayor rapidez.
- Calidad: servicio médico que le haga sentir al paciente que estará mejor.
- Experiencia feliz: algo en que muchos hospitales no trabajan, la experiencia al ser atendido. Desde una sonrisa a la entrada, pasando por una sala de espera agradable hasta un amistoso luego.

La filosofía operativa del HUC debe centrarse en la menor cantidad de procesos para el paciente y una experiencia que haga que quiera volverse atender con los especialistas del HUC. Esto involucra un esfuerzo de cada área y de cada sector de la empresa por ser eficientes y brindar experiencia.

#### **4. Segmentación**

##### **a. Tamaño del mercado**

Cuenca es la tercera ciudad más poblada del país, con alrededor de 603.269 habitantes y un crecimiento poblacional de 15% en los últimos siete años (INEC 2021).

El consumidor cuencano general tiene una filiación férrea a su tierra y sus orígenes, las personas oriundas de Cuenca están orgullosa de serlo. Existe un sentimiento de orgullo por la ciudad y su tradición, a tal punto que, es muy difícil para una marca nueva entrar con completo éxito al mercado cuencano.

Sin embargo, hay un “*driver*” que el consumidor cuencano, al igual que el resto de los ecuatorianos, valora mucho y es un servicio rápido y de calidad. Es decir, en el plano médico, una atención veloz pero buena. Esto es evidente dada la precaria situación de la oferta de salud ecuatoriana sobre todo en sector público.

##### **b. Mercado objetivo**

La salud es un bien público y forma parte de la pirámide de necesidades que todo ser humano tiene, por tanto, viene a ser un producto que todos necesitan y al que todos tienen acceso. Sin embargo, existen comportamientos que hacen a uno y a otro grupo más susceptible a la oferta de valor de la empresa.

El valor ofrecido por el HUC descrito como un nexo entre el paciente y su salud por medio de una atención rápida, fácil y de calidad solamente puede ser apreciado por un grupo de personas que se ven beneficiadas por un servicio veloz y fácil con resultados positivos, por ello, el mercado objetivo del HUC reside en todas aquellas familias cuencanas en las que al menos dos miembros del hogar trabajen y/o estudien.

La razón es que este nicho de personas tiene que cumplir un horario, están sujetas a los límites que el tiempo les impone dígame por tener que cumplir un horario laboral o por tener que cumplir con un horario de clases o incluso hacer cumplir un horario de clases como lo es el caso de padres de familia que tengan hijos cursando estudios. Por tanto, ellos necesitan una oferta que les proponga rapidez, pero rapidez con calidad, necesitan un buen servicio de salud con rapidez en la toma de turnos, con cortos tiempos de espera y que además sea de calidad. Este valor buscado por este nicho de personas es el que ofrecerá el HUC y al generar este beneficio a sus clientes será una marca altamente competitiva.

Según la ENEMDU (2021) la población con empleo en Cuenca es de 183.688 personas y existen alrededor de 154.684 familias en el territorio cuencano tomando en cuenta que en Ecuador los hogares están conformados por 3.9 personas en promedio según el INEC. Es decir, que la probabilidad de que al menos dos miembros del hogar trabajen y/o estudien es realmente alta.

## 5. Posicionamiento

La competencia se posiciona ofreciendo servicios médicos con alguna característica particular. El Hospital del Río busca posicionarse como el mejor de todos, el Hospital Santa Inés denota un servicio de experiencia y el Hospital Monte Sinaí busca demostrar su variedad y su fácil disponibilidad para sus pacientes. Esto no significa que el HUC no ofrezca o tenga el potencial de ofrecer servicios similares, sino, que sea identificado en el mercado y sobre todo en la mente del consumidor de un modo particular distinto a la competencia. Es por eso que el HUC también busca competir por medio de un posicionamiento claro basado en tres pilares:

- a. **Velocidad.** - El cliente objetivo valora una atención rápida en la que no requiera mucho tiempo separar una cita, que la espera en la sala previa a la consulta sea muy corta, que la facturación sea inmediata, etc. El cliente objetivo busca un servicio de salud que le facilite la vida en medio de todas las ocupaciones de su día a día, por ello, HUC tiene que demostrar un servicio rápido para ser ubicado en el mercado como el hospital más rápido de todos.
- b. **Facilidad.** - Un servicio veloz se consigue siendo eficaces, sobre todo en lo que conlleva a los procesos y a su vez un servicio fácil se torna rápido, es por eso que la posición del HUC es una moneda de dos caras que se complementan. Al ser rápido es fácil y al ser fácil es más rápido y esta combinación es la que el cliente aprecia y la que hará de la empresa una marca competitiva frente a las demás.
- c. **Calidad.** - Finalmente, la velocidad y facilidad no pueden sacrificar de ninguna forma la calidad del servicio, es por eso que el cliente valorará y, como consecuencia directa, preferirá el HUC porque además de un servicio rápido y fácil será un servicio bueno, donde el paciente sentirá mejoría. Esto se construye transversalmente en la empresa, desde la recepción hasta el médico.

## 6. Marketing Operativo

### a. Producto

El Hospital Católico Universitario ofrece servicios médicos con una amplia gama de opciones. Sus servicios pueden ser clasificados de la siguiente forma:

- Medicina general
- 24 especialidades médicas
- Emergencias
- Procedimientos y cirugías
- Hospitalización
- Rehabilitación y fisioterapia
- Exámenes y estudio.

**CRM.** - Para crear una estrategia de producto adecuada se recomienda, ante todo, contar con un sistema de *customer relationship management* adecuado que permita almacenar información del consumidor como sus hábitos, preferencias, gustos, patrones de consumo, etc. De esta forma, nutridos de información la empresa ofrecerá lo que el cliente quiere y estaba buscando.

**Paquete de prestaciones.**- Una estrategia de producto aplicable es crear paquetes con servicios médicos dirigidos al segmento del cliente conforme a sus necesidades, es decir, para aquellas familias que además tienen un hijo existe el paquete “inicio a clases” que cuenta con chequeos médicos de prevención (medicina general, profilaxis, exámenes de sangre, etc.) con la promesa de valor de hacerlo en los menos de cantidad de tiempo posible o un paquete para oficinistas que hagan deporte un paquete que incluya servicios de fisioterapia, etc.

**Medicina por suscripción.** - Hoy en día en muchas industrias se ha implementado como parte del negocio los servicios bajo suscripción, es decir, activar una membresía con pagos mensuales o anuales y contar con beneficios exclusivos como por ejemplo consultas más rápidas, atención en medicina general una vez al mes gratis, profilaxis a mitad de precio, descuentos para emergencias médicas, etc. La implementación de una suscripción, si bien requiere control, es una forma no solo de atracción sino también de motor comercial y fidelización.



## **b. Precio**

El HUC tiene cierta ventaja frente a la competencia y son los precios bajos. El rango de precios data desde los \$7,00 hasta los \$12,00, es decir, manejan precios accesibles al mercado. Sin embargo, la empresa no compite ni busca diferenciarse de la competencia por precio sino por velocidad, facilidad sin perder la calidad, por lo que el precio debe ser para el cliente un motivo más para quedarse.

***Un precio bajo no siempre compite.*** - Comúnmente el consumidor tiende a relacionar un precio bajo a una mala calidad, es por eso que no conviene el 100% de los casos, más aún, si se trata de la salud del paciente. No obstante, bien manejado una estrategia de precios bajos bien implementada puede ser una forma de abrirse campo en el mercado con muy buenos resultados. El éxito del HUC dependerá de cómo implementa de cara al cliente esta estrategia.

## **c. Plaza**

El HUC está ubicado en la calle Pío Bravo 2-52 y Manuel Vega, a poca distancia del centro histórico y de la terminal terrestre, es decir, en términos de ubicación está muy bien ubicado.

***El cliente debe tener una experiencia fácil.*** - Al ser un servicio del que se hace uso en el espacio físico, es de suma importancia cuidar que el espacio físico sea siempre el adecuado, empezando por la limpieza y terminando por una distribución adecuada tanto de objetos como de las oficinas, salas de espera y consultorios. El hospital debería estar tan bien adecuado que el cliente pueda llegar solo y sin preguntar a donde quiere, esto transmite una sensación de que la institución sabe lo que está haciendo y además le ahorra tiempo al cliente.

***La plaza física es el nexo entre cliente y empresa.*** - El punto de contacto por antonomasia entre la empresa y el cliente será el hospital, es por eso que la mayor parte de la propuesta de valor se ofrecerá ahí, en consecuencia, la atención al cliente debe ser impecable. Esto se cumple asegurando que todo el personal esté comprometido con la misión de la empresa de ofrecer una atención integral y eficiente al consumidor, desde el guardia hasta el médico, cuidando que todo paciente tenga una respuesta, que su tiempo de espera no se esté excediendo de los parámetros normales, solventando sus dudas, acompañando siempre en el proceso al paciente, etc.

**Recepción y salas de espera amigables.** - La recepción del edificio y las salas de espera son los dos puntos en donde la mayoría de clientes, sino todos, va a converger. Es por eso que estas zonas más allá de estar bien equipadas deben estar bien atendidas, esto se logra por medio de procesos y personas que garanticen una experiencia cómoda para el cliente. Se puede, además, aprovechar el espacio físico para resaltar todos los servicios que la empresa ofrece por medio de material publicitario, habladores, televisores, etc.

**d. Promoción – Comunicación**

Una comunicación acertada de la marca dependerá en gran parte de los medios que utiliza el consumidor para informarse.

i. **Medios digitales.** - Un estudio realizado por estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana indica que gran parte de la población cuencana usa o ha usado alguna vez Facebook (Torres-Toukoumidis et al. s. f.).

Facebook es la red social más usada en el mundo con 2.910 millones de usuarios según el último informe Digital 2022 realizado por We Are Social y Hootsuite (Simón Kemp 2022). El mismo informe asegura que WhatsApp es la red social preferida por los usuarios de internet. Esto marca claramente el camino por el que la publicidad del HUC debe ir. Lo primero será habilitar un chat de WhatsApp oficial de servicio al cliente por el que se tenga contacto con el mismo para brindarle atención, pero también para dar a conocer todo lo que el HUC ofrece por medio de mensajes de difusión. Seguidamente, la cuenta de Facebook debe ser utilizada como un canal de información y de atracción del cliente por medio de la creación de contenido de valor y de lanzamiento de contenido pautado con el objetivo de atraer clientes a la página, ofrecerles contenido y finalmente traducirlos a ventas.

ii. **Publicidad física.** - A pesar de que los medios digitales han dejado claro que su presencia es clave para el crecimiento de una marca, los medios físicos no deben subestimados, pues brindan la posibilidad de encontrar al cliente en varias partes más de su vida. Es por eso que una pequeña inversión en publicidad en sitios estratégicos de la ciudad resultaría conveniente de acuerdo a lo que la regulación cuencana disponga.

## PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

Es una aproximación coordinada y organizada que permite lograr los resultados de una institución en un periodo determinado, ayudando a reducir el riesgo debido a que mantiene a la empresa dentro de límites razonables.

Permite conocer de manera detallada los recursos necesarios para ejecutar determinada acción eligiendo la mejor estrategia a un menor costo.

Para elaborar de manera correcta se basa en indicadores proporcionados por la institución de acuerdo a sus necesidades permitiéndole conocer la asignación que debe emplear al mismo por cada venta.

A continuación, se expone en una tabla el presupuesto de Marketing del Hospital Universitario Católico:

*Tabla 6 Presupuesto de Marketing*



Categorías	Presupuesto de marketing									
	Presupuesto	Gastado	Restante	% restante	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Software	\$ 2.000,00	\$ 1.200,00	\$ 800,00	40%	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Relaciones públicas	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 300,00	60%	\$ -	\$ -	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad en medios impresos	\$ 300,00	\$ 150,00	\$ 150,00	50%	\$ -	\$ -	\$ 75,00	\$ -	\$ -	\$ 75,00
Publicidad online	\$ 2.500,00	\$ 900,00	\$ 1.600,00	64%	\$ -	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ 200,00
Eventos y sponsorships	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ -	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00
Mantenimiento de página web	\$ 1.600,00	\$ 1.200,00	\$ 400,00	25%	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Diseño gráfico y generación de contenido	\$ 4.200,00	\$ 3.000,00	\$ 1.200,00	29%	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Merchandising	\$ 750,00	\$ 200,00	\$ 550,00	73%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200,00	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 12.850,00</b>	<b>\$ 7.850,00</b>	<b>\$ 5.000,00</b>	<b>43%</b>	<b>\$ 900,00</b>	<b>\$ 1.400,00</b>	<b>\$ 1.375,00</b>	<b>\$ 900,00</b>	<b>\$ 1.100,00</b>	<b>\$ 2.175,00</b>

*Elaborado por: Daniela Moscoso P.*

## CONCLUSIONES

El Hospital Universitario Católico posee grandes ventajas, mismas que deben ser potencializadas para ubicarse en los primeros lugares de aceptación de la población. Su principal ventaja es que puede colaborar con distintas instituciones públicas y privadas con costos accesibles y aun así contar con un gran equipo médico y tecnológico en un mismo lugar que pueda ser de gran beneficio para la población en general, la institución de salud se ha convertido en el claro ejemplo de que un precio justo y atención de primera pueden ir de la mano.

- Diseñar un plan de marketing para la institución de salud mediante el uso de medios digitales y tradicionales nos permite llegar a una mayor cantidad de la población y con una mejor información acerca del hospital.
- Conocer el mercado, es decir, las necesidades de nuestra población nos permiten un mayor acercamiento con los mismos y nos asegura una atención de calidad.
- El buen uso del plan de marketing, permitirá al hospital universitario ganar mayor popularidad y competir con otras instituciones de salud, colocándolo en el mercado en un correcto posicionamiento.
- Al ser el único hospital que todavía mantiene convenios con la red pública de salud se abre a mayor probabilidad de canjes y convenios.
- Analizada la problemática se ve que hay una gran probabilidad de éxito en la aplicación del plan de marketing porque de esa manera el usuario puede conocer de manera correcta su oferta y contar con la fidelización del mismo.

## **RECOMENDACIONES**

- Se debe implementar dentro de los procesos de la Institución el área de marketing como parte fundamental y de apoyo en el sector comercial y financiero.
- Realizar proyección financiera con el fin de dar a conocer a la junta directiva los costos que se invertirán en el plan de marketing.
- Potencializar la imagen institucional para captar la atención de mayor cantidad de consumidores.
- Renovar y mantener en óptimas condiciones equipos médicos y de imagen para asegurar calidad de atención.
- Brindar a los pacientes una experiencia única mediante buen trato para que sean ellos quienes ayuden en la difusión de la información.

## REFERENCIAS:

- Adriano Molina Guzmán. 2018. «Funcionamiento y Gobernanza Del Sistema Nacional de Salud Del Ecuador». agosto 13.
- Asunción Hernandez, y José Martínez. 2014. *Marketing Sanitario Evolución - Revolución*. Vol. 1. Esic Editorial. Madrid.
- Bernat Lopez, y Pinto Ruiz. 2001. *La Esencia Del Marketing*. Vol. 1. UPC, 2001. Barcelona.
- Christian J. Mora Torres. 2018. «Necesidad de La Aplicación de Estrategias de Marketing En Esmeraldas». *Hallazgos 2021* 3.
- Durand, Cesar Valera. 2019. «Marketing Interno y Calidad de Servicio de Salud En La Clínica Americana Juliaca, 2016». *Revista de Investigación Valor Agregado* 6(1):27-39. doi: 10.17162/RIVA.V6I1.1286.
- Hospital Universitario Católico de Cuenca. 2019. «<https://www.ucacue.edu.ec/hospital-universitario-catolico-de-cuenca-ofrece-servicios-de-calidad-a-sus-pacientes/>». *Universidad Católica de Cuenca*.
- INEC. 2021. «Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2021».
- Jonathan Machado. 2022. «<https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/deuda-ies-salud-clinicas-hospitales-privados/>». *Primicias*.
- Kohli, Ajay K., y Bernard J. Jaworski. 1990. «Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications». *Journal of Marketing* 54(2):1-18. doi: 10.1177/002224299005400201.
- Legislativo, Decreto. 2008. *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR*. Vol. 449.
- Loayza Maturrano, Edward Faustino. 2020. «La Investigación Cualitativa En Ciencias Humanas y Educación. Criterios Para Elaborar Artículos Científicos». *EDUCARE ET COMUNICARE: Revista de Investigación de La Facultad de Humanidades* 8(2):56-66. doi: 10.35383/educare. v8i2.536.
- Manterola, Carlos, Guissella Quiroz, Paulina Salazar, y Nayeli García. 2019. «Metodología de Los Tipos y Diseños de Estudio Más Frecuentemente Utilizados En Investigación Clínica». *Revista Médica Clínica Las Condes* 30(1):36-49. doi: 10.1016/j.rmclc.2018.11.005.

- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. 2018. «Atención Integral En Salud En Contextos Educativos (MAIS - CE)».
- de Posgrado, Escuela. s. f. *UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN*.
- Revista Ekos. 2019. «Ranking Salud».
- Sánchez Silva Zaira Lisbeth, Bach, y Mg Silva Gonzales Liset Sugeily. s. f. *FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN TESIS MARKETING RELACIONAL Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LA CLÍNICA MATERNIDAD RODAS-CHICLAYO 2021 PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN*.
- Sara Oñate. 2022. «<https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/clinicas-hospitales-privados-preocupacion-salud.html>». *El Comercio*.
- Simon Kemp. 2022. «Las NUEVAS Estadísticas de Redes Sociales, Publicidad y e-Comerce Cambian Las Reglas Del Juego. Conócelas Todas En Nuestro Informe Digital 2022.»
- Sistema Sanitario Navarra Salud Pública Y Administración Sanitaria Monografía N°, Del de, y José María Corella. s. f. *Introducción a La Gestión de Marketing En Los Servicios de Salud*.
- Técnica, Norma. s. f. *Subsistema de Referencia, Derivación, Contrareferencia, Referencia Inversa y Transferencia Del Sistema Nacional de Salud*.
- Teodoro, Nicomedes, y Esteban Nieto. s. f. *TIPOS DE INVESTIGACIÓN*.
- Tirado, Diego Monferrer. s. f. «Fundamentos de Marketing». doi: 10.6035/Sapientia74.
- Torres-Toukoumidis, Ángel, Andrea de Santis, Adriel Shicay, Camila Villacís, Verónica Sigcha, Diego Vintimilla, Jonnathan Morocho, Jasson Marca, Alex Mejía, Christian Picón, Amanda Guzmán, Tábata Figueroa, Evan Arias, Viviana Calle, Ximena Méndez, Freddy Parra, Johny Cabrera, Paolo Romero, Jhonathan Cuesta, Esteban Calderón, Wendy Pugo, Melissa Mora, Mishell Jiménez, Cristopher Pesántez, Fabrizzio Sánchez, y Nicolás Moscoso. s. f. *Los Morlacos y Las Redes Sociales Universidad Politécnica Salesiana Carrera de Comunicación*.

## ANEXOS

### Anexo N<sup>o</sup>1: Identificación de la problemática.

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD "Plan de Gestión Gerencial para la Prestación de Servicios de salud en una Unidad de Salud Pública o Privada" MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
1 FALTA DE COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL	FALTA DE COORDINACIÓN	DEFICIT DE TRATAMIENTO INTEGRAL	COORDINAR CON LOS LIDERES DE CADA DEPARTAMENTO	REUNIONES MENSUALES INTERDEPARTAMENTALES	GERENCIA
2 NO CUENTA CON PÁGINA WEB	FALTA DE ASESORAMIENTO	DESCONOCIMIENTO DE SERVICIOS POR PARTE DE LA POBLACIÓN	CREAR UNA PÁGINA WEB	ELEGIR UNA PLATAFORMA IDEAL PARA LA CREACIÓN DE LA PÁGINA WEB	TICS
3 FALTA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN SOBRE LLENADO FORMULARIO 053	INDUCCIONES INEFICIENTES.	MAL LLENADO DEL FORMULARIO	HACER UNA EVALUACIÓN AL PERSONAL SOBRE EL LLENADO DEL FORMULARIO 053	PREPARACIÓN DEL PERSONAL POR PARTE DE ESTADÍSTICA	ESTADÍSTICA
4 DESCONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS	FALTA DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN	INCOMPRESIÓN DE FALENCIAS	REALIZAR ANÁLISIS ATENCIÓN - CALIDAD	CREAR ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN Y BUZÓN DE SUGERENCIAS	SERVICIO AL CLIENTE
5 MANEJO INACTIVO DE REDES SOCIALES	AUSENCIA DE ESTRATEGIA BASADA EN RELACIÓN Y DIFUSIÓN	RELACIONES DÉBILES CON LOS CLIENTES	AUMENTAR EL TRÁFICO WEB	CREAR CONTENIDO INFORMATIVO	TICS
6 FALTA DE PUBLICIDAD EN MEDIOS LOCALES	DESCONOCIMIENTO DEL MERCADO	AUSENCIA DE PUBLICIDAD	LLEGAR A MAYOR CANTIDAD DE POBLACIÓN	BUSCAR FINANCIAMIENTO	MARKETING
Notas: Fuente: Elaboración: Fecha:					

*Elaborado: Daniela Moscoso P.*