



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE LA SALUD.

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE
MARKETING EN EL HOSPITAL CLÍNICA KENNEDY (SEDE PRINCIPAL) DE
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL PERIODO 2022 - 2023.**

Profesora

Ing. Mónica Janeth Moncayo Robles. Mgs.

Autor

Edison Javier Siguencia Matute.

2022

Resumen

El presente trabajo describe y analiza el plan de gestión gerencial y diseño de estrategias de marketing en el hospital clínica Kennedy (sede principal) de la ciudad de Guayaquil.

En el capítulo uno se realizó un análisis del macroentorno y microentorno, en la revisión del estado de arte y el planteamiento del problema se identificó que, en la institución existe una disminución de ventas de servicios en el último periodo, se realizó un análisis de la situación actual de gestión gerencial.

En el capítulo dos se describe la metodología utilizada es mixta cualitativa y cuantitativa, los instrumentos utilizados fueron entrevista, grupos focales y encuestas de satisfacción del cliente, se describe una propuesta y justificación de alternativas de solución

En el capítulo tres se realiza una propuesta de solución, se formula un plan de gestión gerencial en base a un planteamiento estratégico, actividades y tareas en base a objetivos e indicadores de cumplimiento de acuerdo con el cronograma establecido, se elaboró el presupuesto y un plan de monitoreo del plan de gestión.

En el capítulo cuatro se detalla las sugerencias para la evaluación de la gestión gerencial y sus limitaciones. Como conclusiones la clínica tiene un buen posicionamiento y reconocimiento en el mercado de la salud, la clínica cuenta con un departamento de marketing, pero no cuenta con políticas en marketing establecidas, se identificó un aumento de competidores directos en el mercado de la salud, los pacientes que acudieron a la clínica no conocían todos los servicios ofertados por la clínica.

Abstract

The present work describes and analyzes the managerial management plan and design of marketing strategies in the Kennedy clinical hospital (main headquarters) in the city of Guayaquil.

In chapter one, an analysis of the macro-environment and micro-environment was carried out, in the review of the state of the art and the approach to the problem, it was identified that, in the institution, there is a decrease in sales of services in the last period, an analysis of the current management situation.

In chapter two, the methodology used is mixed qualitative and quantitative, the instruments used were interviews, focus groups and customer satisfaction surveys, a proposal and justification of alternative solutions are described.

In chapter three a solution proposal is made, a managerial management plan is formulated based on a strategic approach, activities and tasks based on objectives and compliance indicators in accordance with the established schedule, the budget and a plan were prepared. monitoring of the management plan.

Chapter four details the suggestions for the evaluation of managerial management and its limitations. As conclusions, the clinic has a good position and recognition in the health market, the clinic has a marketing department, but it does not have established marketing policies, an increase in direct competitors in the health market was identified, the patients who came to the clinic did not know all the services offered by the clinic.

INDICE

CAPÍTULO I	9
1. Análisis Ambiental Situacional.....	9
1.1. Introducción	9
1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	10
1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera Y Operativa	11
1.2.2. Oferta y Demanda de servicios	12
Servicios médicos.....	12
Servicios hospitalarios.	12
Especialidades médicas.	13
Tipo de habitaciones y servicios	14
Proceso de admisión	14
1.2.2.1. Análisis geoespacial y geopolítico.....	15
Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora.....	16
1.3. Planteamiento del problema.....	16
1.4. Justificación Del Planteamiento Del Problema	16
1.5. Objetivo General	17
1.5.1. Objetivos Específicos	17
1.6. Propuesta y Justificación de Alternativas de Solución	18
CAPITULO II.....	20
2. Justificación y Aplicación de Metodología Cualitativa para la Realización del Plan de Prestación de Servicios.	20
2.1. Metodología.....	20
2.1.1. Segmento de mercado	20
2.1.2. Muestra Cualitativa.....	21
2.1.3. Muestra Cuantitativa	21
2.1.4. Resultados.	21
2.1.5. Grupo Focal.....	22
2.2. Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades Funcionales en la Unidad de Salud.....	24
2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección	24

Fortaleza.....	24
Oportunidades	24
Debilidades	25
2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing	25
Fortalezas	25
Debilidades	25
Amenazas.....	26
2.2.3. Gestión Financiera:	26
Debilidades	26
Amenazas.....	26
2.2.4. Análisis FODA	27
2.2.4.1. Análisis para definición de estrategias	28
Estrategia Ofensiva o de Ataque	28
Estrategia de Reorientación.....	28
Estrategia de Supervivencia	29
Estrategia Defensiva:.....	29
CAPITULO III	31
3.1. Análisis del Entorno Social	31
3.1.1. Análisis De PESTEL.....	31
3.1.1.1. Factor socioeconómico.....	31
Tasa de crecimiento poblacional:	31
Distribución de personas por nivel socioeconómico:	32
Esperanza de vida:	32
3.1.1.2. Factor Político.	32
3.1.1.3. Factor ambiental.....	32
3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	33
<u>3.1.2.1. Fuerza de negociación de los proveedores</u>	33
<u>3.1.2.2. Amenaza de nuevos competidores</u>	33
<u>3.1.2.3. Amenaza de productos y servicios sustitutos</u>	34
<u>3.1.2.4. Rivalidad entre competidores existentes</u>	34
<u>3.1.2.5. Poder de negociación del cliente</u>	34
3.1.3. Cadena de Valor de la organización	34

3.1.4. Planificación Estratégica de la institución.....	35
3.1.4.1 Misión.....	35
3.1.4.2. Visión.....	35
3.1.4.3. Valores	36
3.1.4.4. Objetivos Institucionales.....	36
3.1.4.5. Política de la calidad.....	36
3.1.4.6. Certificación ISO 9001:.....	36
3.2. Plan De Gestión Gerencial	37
3.2.1 Exposición de Propuesta de Solución:	37
3.2.2. Elaborar el presupuesto para desarrollar el plan de gestión.	40
CAPITULO IV	45
4.Evaluación Integral de Gestión Gerencial	45
4.1. Evaluar el plan.....	45
4.2. Detallar Limitaciones	47
4.6.Bibliografía	51
4.7.Anexos	53
Anexo 1. Herramientas de la investigación (diseño de encuesta, /entrevista a grupo focal)	53
Anexo 2. Tabla 11 Nivel socio económico en la ciudad de Guayaquil.....	54
Anexo 3: resultados de encuestas	54
Anexo 4 Registro Fotográfico:.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Capacidad instalada del Grupo Hospitalario Kennedy	11
Tabla 2 Especialidades Médicas del HCK.....	13
Tabla 3 Servicios según la habitación que oferta HCK	14
Tabla 4 Número de Atenciones por Año	15
Tabla 5 Matriz Propuesta y Justificación de Alternativas de Solución.....	18
Tabla 6 Análisis FODA	27
Tabla 7 Exposición De Propuesta De Solución	37
Tabla 8 Presupuesto para desarrollar el plan de gestión	40
Tabla 9 Tabla nivel socio económico en la ciudad de Guayaquil	54
Tabla 10 Indique el nombre de la clínica que recuerde en estos momentos.....	54
Tabla 11 Clínicas, ¿cuáles conoce o ha asistido?.....	55
Tabla 12. ¿Conoce la Clínica Kennedy?	55
Tabla 13. ¿Por qué motivo conoce o visitó la Clínica Kennedy?	55
Tabla 14 ¿Conoce donde se encuentra ubicada?	56
Tabla 15 Considera que el servicio médico de la clínica Kennedy.....	56
Tabla 16. ¿Ha visto alguna publicidad de servicios médicos?	56
Tabla 17 ¿Dónde recuerda haber visto/escuchado la publicidad	57

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Sedes hospitalarias de la clínica Kennedy	11
Ilustración 2 croquis del Hospital Clínica Kennedy.....	15
Ilustración 3 Justificación del problema.....	19
Ilustración 4Cadena de Valor de la organización	35
Ilustración 5Cadena de Valor de la organización	36
Ilustración 6Interpretación del análisis estadístico de la lista de cheking sugerida en base a la semaforización	45

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Análisis Ambiental Situacional

1.1. Introducción

La revisión de este trabajo busca identificar las herramientas estratégicas empresariales que investiga el mercado, crear estrategias en base a los inconvenientes derivados de las necesidades de los consumidores, para brindar un producto o servicio que los satisfaga, con el fin de fidelizar y captar nuevos usuarios, haciendo que la organización permanezca en el mercado. (Juárez, 2018)

El Hospital Clínica Kennedy (HCK) de la ciudad de Guayaquil, tiene 44 años de vida institucional. Brindando atención médica integral a pacientes de todos los grupos etarios, la clínica tiene una larga trayectoria, reconocimiento y posicionamiento en el mercado de la salud, por su amplia oferta de prestación de servicios a la población.

El presente trabajo está enfocado en mejorar la gestión estratégica del Marketing en el HCK, con el fin de promocionar los productos y servicios que ofrece el centro hospitalario a la población en general, a su vez la captación, fidelización de clientes, de esta manera alcanzar relaciones más duraderas con los pacientes.

Entender los procesos actuales e identificar las falencias, en marketing dentro de la institución, para corregir y mejorar la gestión en la promoción de los servicios que brinda la clínica Kennedy a los consumidores, para permanecer y ser competitivo en el mercado de la salud. (Vargas, 2015)

1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

Reseña histórica, en épocas de los 60 en Guayaquil, gracias al gran auge inmobiliario se origina la ciudadela Kennedy, posteriormente en 1978 en dicha ciudadela se inaugura la clínica Kennedy, ubicada en la Av. del Periodista solar N°3, 2do Callejón 11ª NO manzana 15, junto al Centro Comercial Policentró. (Universo, 2015). El fundador y creador de la clínica el Dr. Teófilo Lama Pico, quien vendió 4000 paquetes de acciones a familias y grupos inversores de la ciudad de Guayaquil.

La Clínica Kennedy esta posesionada en el mercado de la salud, ofrecer servicios médicos de calidad, cuenta con personal alta mente calificado, tiene más de 40 años de existencia. Para acceder a los servicios que ofrece la clínica se realiza mediante ingreso directo o a través de la emergencia, de forma particular o mediante la aprobación de los seguros privados o públicos (IESS) que tiene convenio con la clínica.

Actualmente cuenta con 3 centros médicos, denominadas sedes ubicadas en el cantón Guayaquil en los sectores de las ciudadelas Kennedy, Hospital Clínica Kennedy (HCK), Alborada el Hospital Clínica Kennedy sede Alborada (HCKA). Uno ubicado en el cantón Samborondón el hospital Clínica Kennedy Samborondón (HCKS). Estos centros tienen una ubicación estratégica y con alrededor de 500 médicos especialistas.

El primero de los hospitales, al cual haremos mención en este trabajo es el Hospital Clínica Kennedy (sede central) ubicada en la ciudadela del mismo nombre, es el más grande y antiguo, las instalaciones comprenden un área de 16 000 m². La capacidad instalada del grupo hospitalario Kennedy se resume en la tabla 1.

Tabla 1 Capacidad instalada del Grupo Hospitalario Kennedy

Sedes	(HCK) Principal	(HCKA)	(HCKS)	TOTAL
Camas Hospitalarias	125	74	13	212
Quirófanos	10	7	5	22
Unidad De Cuidados Intensivos	10	6	9	25
Unidad De Cuidados Intensivos Pediátrico	6	0	0	6
Helipuertos	0	1	1	2

Fuente: Departamento de gestión estadística HCK

Realizado: Autor

Ilustración 1 Sedes hospitalarias de la clínica Kennedy



Fuente: Página web HCK

Realizado: Autor

1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera Y Operativa

La Clínica Kennedy presenta una estructura organizativa administrativa conformada de manera jerárquica:

En el primer nivel esta la Junta general de accionistas, presidente ejecutivo, directorio general, gerente general. Los mismos que se encargan de la toma de decisiones, regulación de las políticas y estatutos de funcionamiento establecidos.

En el segundo nivel se encuentra el área administrativa que está a cargo de un consejo administrativo, conformado por el gerente general, gerente administrativo, delegados de los accionistas, que realizan reuniones una vez por semana, donde se realiza la planificación, administración, ejecución de los planes y programas; además de la gestión financiera del grupo hospitalario.

El tercer nivel está conformado por el área médica de la clínica, a cargo director técnico del grupo hospitalario, y directores médicos de cada sede, quienes conforman el consejo técnico, que además cuenta con la participación de jefes y coordinadores departamentales, encargados de las directrices y protocolos de atención a los pacientes, docencia, planificación de gestión hospitalaria.

1.2.2. Oferta y Demanda de servicios

La Clínica Kennedy sede principal, pone a disposición su amplia cartera de servicios, la dividimos en:

Servicios médicos.

- Consulta externa y centro de atención familiar.
- Laboratorio clínico.
- Centro de Imágenes C.D.I. (Tomografía, radiografías, ecografía, resonancia magnética).

Servicios hospitalarios.

- Emergencia. Cuenta con una sala de trauma, 14 camillas para atención.
- Cirugía: cuenta con 12 salas de quirófanos. Una Sala de cuidado preoperatorio y postoperatorio. 4 sala de parto, sala de neonatos.

- Hospitalización. Cuenta con 125 camas.
- Maternidad y pediatría: cuenta con 24 cunas
- Unidad de cuidados intensivos (UCI) adultos. Cuenta con 10 camas, pediátrico (UCIP): tiene 10 incubadoras.
- Unidad de cuidados coronarios (UCO). Cuenta con 10 camas.
- Unidad de cuidados intermedios. Presta 15 camas.
- Terapia del dolor. Este servicio es para pacientes Hospitalizados.
- Departamento de Hemodinamia y Gastro-k.

Especialidades médicas.

El HCK se caracteriza por una amplia gama de especialidades médicas enumeramos en la siguiente tabla 2.

Tabla 2 Especialidades Médicas del HCK

Anestesiología	Hematología	Reumatología
Medicina Critica	Hemodinamia	Infectología
Cirugía Cardiovascular	Medicina Física y Rehabilitación	Cirugía Plástica
Cardiología	Medicina Interna	Endocrinología
Cirugía General	Oftalmología	Gastroenterología
Nefrología	Cirugía Laparoscópica	Geriatría
Neumología	Proctología	Ginecología
Neurocirugía	Ortopedia	Terapia intensiva
Nutrición	Otorrinolaringología	Unidad de quemados
Pediatría	Psiquiatría	Cardiología Pediátrica

Fuente: Departamento de Marketing

Realizado: Autor

Tipo de habitaciones y servicios

El HCK ofrece una amplia gama de servicios a sus pacientes dependiendo el tipo de habitación contratado en la tabla 2 se resume los principales servicios prestados según el tipo de habitación contratado:

Tabla 3 Servicios según la habitación que oferta HCK

Tipo de Habitaciones	Suites Presidencial y Estándar	Privadas Especiales y Estándar	Compartidas 2 pacientes y 3 pacientes
Sistemas de intercomunicación	Si	Si	Si
Teléfono Fijo	Si	Si	si
Acceso Directo a Internet	Si	Si	Si
Televisión por cable	Si	Si	No
Nevera y microondas	Si	Si	No
Mobiliario hospitalario	Si	Si	Si
Servicio de alimentación	Si	Si	Si
Aires acondicionados	Si	Si	Si

Fuente: Departamento de Admisión

Realizado: Autor

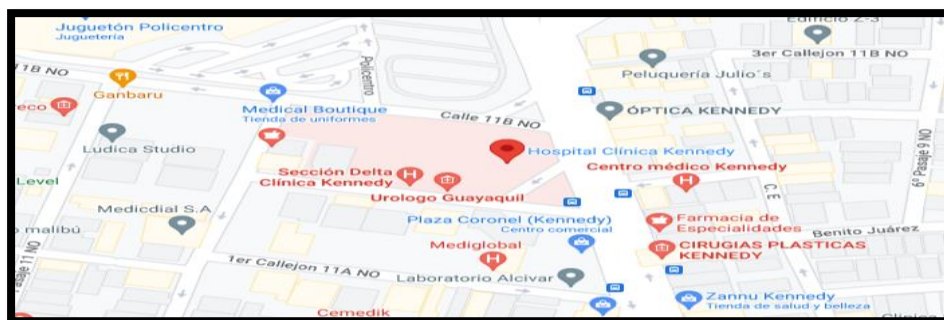
Proceso de admisión

Los ingresos se realizan por el área de emergencia y mediante la admisión directa desde la consulta externa con orden del médico tratante, luego el paciente se dirige al área de admisión para la respectivo registro y entrega de su habitación en el área especificada por los medico tratantes.

1.2.2.1. Análisis geoespacial y geopolítico

El Hospital Clínica Kennedy está ubicada en la provincia del Guayas parroquia Guayaquil, ciudadela Kennedy en la Av. del Periodista solar 3, 2do Callejón 11ª NO manzana 15. Su ruta de acceso es por la Av. De las Américas y Av. Plaza Dañin.

Ilustración 2 croquis del Hospital Clínica Kennedy.



Fuente: Obtenido de <https://www.google.com/maps/>

Elaborado por: Autor

1.2.2.2. Población atendida

El Hospital Clínica Kennedy, brinda atención integral a todos los grupos etarios, en los servicios de neonatología, pediatría, medicina interna y geriatría. La atención está destinada a clientes individuales, familiares y corporativos. La segmentación según su nivel de ingresos del HCK, va dirigida a estrato socioeconómico B y C +, con ingresos aproximados de \$1000 a \$2000 mensual. Las atenciones realizadas en la clínica por año se detallan en el siguiente cuadro.

Tabla 4 Número de Atenciones por Año

NUMERO DE ATENCIONES POR AÑO	
Número de egresos por año	11.207 pacientes (hospitalizados y dados de alta)
Exámenes de imagen realizados en el año	23.364 exámenes de imagen
Pruebas de Laboratorio realizados en el año	213.718 pruebas de laboratorio
Exámenes de Laboratorio por cada paciente	2,08 por cada paciente
Ocupación promedio de camas:	82%

Fuente: HCK sede central

Realizado por autor

IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA

1.3. Planteamiento del problema

El marketing es una herramienta importante de información y comunicación de las instituciones, que busca satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, a cambio de una utilidad o beneficio. El marketing se implementa en las instituciones de salud como instrumento para dar a conocer, ofertar y promocionar servicios de salud a la comunidad, así como implementar planes estratégicos para captación y fidelización de los usuarios, por tanto, surge la necesidad de Desarrollar y proponer un plan de Marketing estratégico, para el Hospital Clínica Kennedy de la ciudad de Guayaquil.” Debido a que actualmente no cuenta con un plan de Marketing estructurado que permita desarrollar estrategias de obtención de nuevos clientes, optimización de recursos, mejorando la función financiera y permanencia de la institución en el mercado de la salud que en este momento tiene una alta competitividad por lo creación de nuevas casas de salud en la ciudad de Guayaquil, y buscar las mejores las estrategias para mejorar la gestión gerencial de marketing del Hospital Clínica Kennedy de Guayaquil.

1.4. Justificación Del Planteamiento Del Problema

La clínica Kennedy (sede central) tiene varios años en el mercado de la salud, brindando servicios de calidad a la población, hecho que le han posicionado en el mercado, dado que en la ciudad de Guayaquil existe una alta competencia dentro del mercado de la salud, con el advenimiento de nuevos hospitales y centros médicos, nace la necesidad de implementar y mejorar las estrategias de gestión en marketing, enfocados en las necesidades de la población, para la captación y fidelización de los usuarios y así conseguir un impacto positivo productivo y financiero en la institución.

Este estudio es de gran importancia ya que pretende efectuar mediante estrategias de marketing un plan formal en la institución, ya que no cuentan con un plan de marketing estructurado liderado desde la gerencia, por tanto, existe una limitación en la promoción de los servicios a la comunidad.

Los directivos gerenciales de las instituciones desconocen los grandes beneficios y potencialidades del marketing en los establecimientos de salud, que dota de herramientas, para la promoción de servicios, complacencia de usuarios, captación y fidelización de clientes, permanecer en el mercado de la salud y generar mejores réditos financieros en la institución.

Incentivar a los directivos a mejorar los procesos de gestión gerencial, presupuestos y provisión de recursos para proyectos de marketing dentro del departamento de marketing de acuerdo con la elaboración de plan estratégico de Marketing mix 4P del mercado: el producto/servicio, el precio, la promoción y la plaza. Estas herramientas buscaran las estrategias para la comprensión de los problemas de marketing de la empresa en cuanto a promoción de servicios de salud (Sánchez de Puerta, 2019).

1.5. Objetivo General

“Implementar y desarrollar un plan de Gestión Gerencial de Marketing, para el Hospital Clínica Kennedy de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2022-2023.”

1.5.1. Objetivos Específicos

- Efectuar un análisis del posicionamiento y reconocimiento de la clínica en el mercado de la salud.
- Desarrollar un diagnóstico y evaluación empresarial de los procesos de marketing implementados en el Hospital Clínica Kennedy.
- Efectuar mejoras en los procesos y estrategias en Marketing en el Hospital Clínica Kennedy para la captación y fidelización de pacientes.

1.6. Propuesta y Justificación de Alternativas de Solución

Proponer un plan de Marketing para el Hospital Clínica Kennedy de la Ciudad de Guayaquil. Se realiza una breve descripción en la tabla 5.

Tabla 5 Matriz Propuesta y Justificación de Alternativas de Solución.

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS. ESCUELA DE NEGOCIOS. MAESTRIA EN GERENCIA DE LAS INSTITUCIONES DE SALUD. “Plan de Gestión Gerencial para la Presentación de Servicios de Salud en una Unidad de Salud Pública o Privada”. MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SALUCION. PROYECTO PLAN DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL HOSPITAL CLÍNICA. KENNEDY DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL PERIODO 2022.					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIO	ALTERNATIVA DE SALUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
Deficiente gestión de marketing para la captación y fidelización de clientes para el Hospital Clínica Kennedy de Guayaquil	Falta de interés de los altos directivos en marketing	Bajos presupuestos para planificación de estrategias de marketing	Instruir a los directivos de la importancia de las herramientas del marketing para beneficio de la clínica	Incentivar a los directivos, sobre los beneficios del marketing en instituciones de salud.	Unidad de gestión gerencial y financiera.
	Aumento de competidores dentro del mercado de la salud	Disminución de los costos de procedimientos para competir en el mercado.	Incrementar la cartera de clientes.	Realizar una estrategia de promoción de servicios en medios publicitarios masivos como tv, radio, internet, redes sociales.	Unidad de gestión de marketing.
	Falta de procesos adecuados de planificación estrategia de marketing	Disminución de la difusión de la oferta de la cartera de servicios de salud, que conlleva a un descenso de pacientes atendidos en el HCK	Realizar un plan estratégico con las herramientas de mercado que permitan captar y fidelizar a los clientes.	Elaboración de un plan formal de estrategia en marketing	Unidad de gestión de marketing.

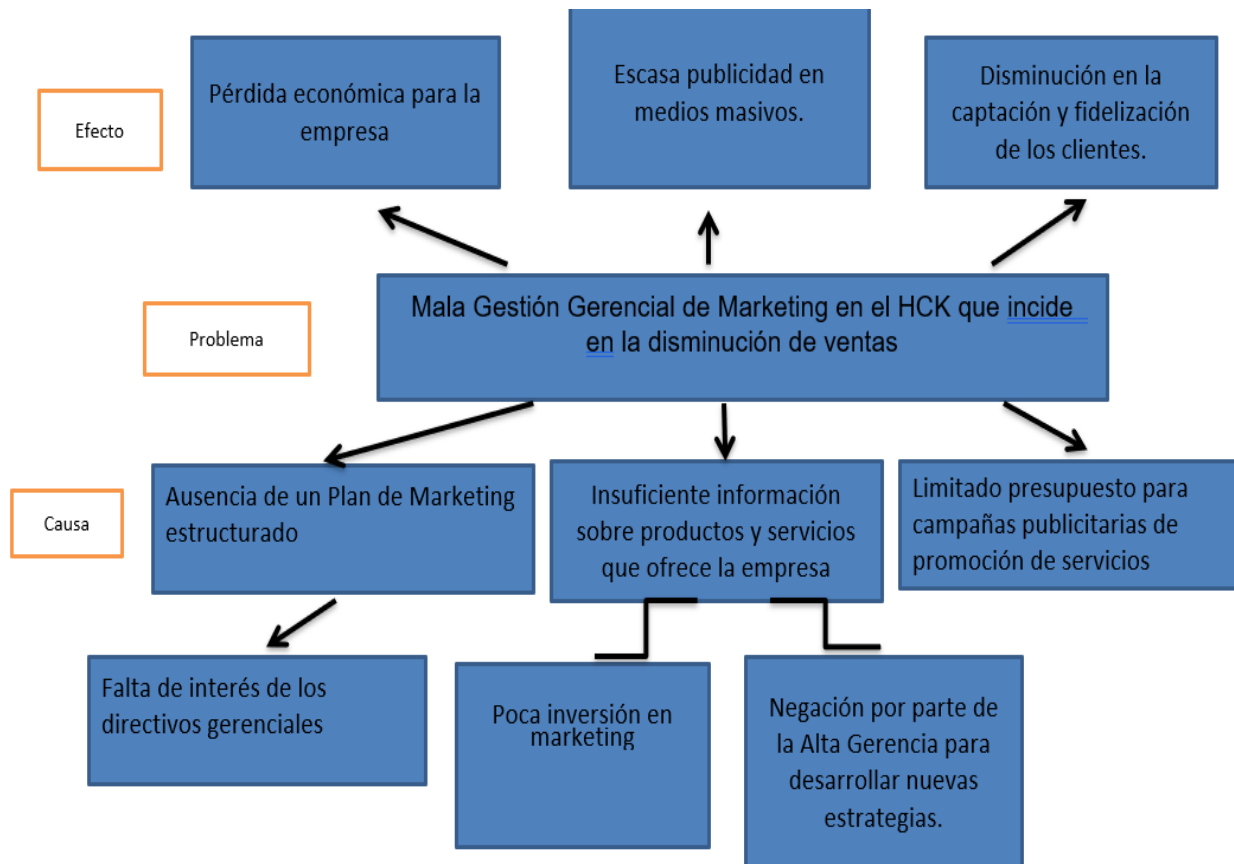
Fuente: Departamento de marketing de la Clínica Kennedy.

Elaboración: Autor.

1.7. Justificación del problema.

Mediante la siguiente ilustración describimos el problema identificado dentro de la organización.

Ilustración 3 Justificación del problema.



Fuete: Departamento de marketing de la Clínica Kennedy.
Elaboración: Autor.

CAPITULO II

2. Justificación y Aplicación de Metodología Cualitativa para la Realización del Plan de Prestación de Servicios.

2.1. Metodología

La metodología utilizada en el presente estudio es una investigación cualitativa observacional y cuantitativa realizado en la Hospital Clínica Kennedy 2022, sobre la situación actual de la institución en gestión en marketing, evidenciando los hechos históricos y reales, así como la recolección de la información in situ en la unidad de salud.

El enfoque es descriptivo buscando mejorar los problemas de marketing en la institución como potencial de mercado, cualidades de los usuarios, ubicación, medios publicitarios, el área geográfica estudiada es la ciudad de Guayaquil sector Norte.

Se realiza entrevistas a varios grupos de enfoque entre ellos a directivos departamentales, médicos, residentes de la institución con respecto a la gestión gerencial en marketing manejados en la institución, se ejecutó la aplicación de matrices FODA para un diagnóstico empresarial integral, y planeación estratégica, se estudió el mercado y la satisfacción del usuario por medio de una encuesta.

2.1.1. Segmento de mercado

Según cifras del INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, dentro de la provincia de Guayas cuenta con aproximadamente 4'146.996 habitantes (habs), de los cuales 2'617.349 habs pertenecen a la capital Guayaquil. La población escogida para el estudio está formada por los grupos de edad entre 25 a 60 años que pertenece al 43 % (1'144.042 habs) de la población Guayaquileña, y de nivel

socioeconómico C+ y B, obteniendo como referencia un total de 388.984 habitantes. (Ver anexo 2) (INEC, 2016)

2.1.2. Muestra Cualitativa

Se obtendrá por medio de entrevista a grupos focales, la variable cualitativa a operar en el estudio se toma en cuenta factores estrictamente relacionados al objeto de estudio.

2.1.3. Muestra Cuantitativa

Para la determinación de la muestra se utiliza el método aleatorio simple, para calcular el tamaño de la muestra se emplea la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Nivel de confianza Z = 90%

Proporción de la población con la característica deseada P = 0.5

Proporción de la población con la característica no deseada q = 0.5

Margen de Error e = 10%

Tamaño de la muestra n = 68

La encuesta se realiza a 68 usuarios para recabar información concerniente a la satisfacción del cliente del Hospital Clínica Kennedy se utilizó Excel 2010, como herramienta para procesar los datos, las tablas y gráficos. (Ver anexo1 y 3)

2.1.4. Resultados.

En la encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil en base a una muestra de 68 personas. (Ver anexo1 y 3). Se observa que el 30.8 % tiene recordación espontánea de la Clínica Kennedy, seguida por Omni-Hospital con un 22 %, e Inter-Hospital con el 20%. Por lo que la Clínica Kennedy tiene ventaja contra sus competidores directos ya que se encuentra en la memoria de la gente.

Se evidencia un liderazgo por parte de la clínica Kennedy con el 36.7 %, en conocimiento o visita, seguida de clínica Alcívar con 26,5% y Clínica Inter-Hospital con el 14 %. Además, el 87% de las personas encuestadas alega conocer el Hospital Clínica Kennedy, y solo el 13% menciona lo contrario.

Los encuestados refieren conocer la clínica por recomendación con el 15 %, seguida por servicios de hospitalizaciones con el 13% y con el 11 % servicios de laboratorio y consultas con especialistas. El 91% de encuestados menciona conocer donde está ubicado la clínica Kennedy y el 9% no lo sabe.

La mayoría califica la atención del servicio Médico de la clínica Kennedy considerada Buena en un 53%, seguido como Muy Buena con el 28.31%, Regular con el 11% y la calificación de Mala y Muy Mala se da entre un 1% respectivamente. El 63% de los encuestados refiere que ha visto publicidad por parte de la Clínica Kennedy, sin embargo, el 37% menciona no haber visto publicidad. Del total con un 47% refiere haber visto publicidad en redes sociales, seguido con el 34% por medio de la radio, llama la atención con el 0% en volantes ya que la clínica ya no imparte este tipo de publicidad como medida de protección al medio ambiente.

2.1.5. Grupo Focal

Se realizó entrevista a grupos focales entre los cuales contamos con médicos tratantes y medico residentes de la institución, ya que son los que perciben la realidad de todas las áreas de la clínica y están en contacto con los usuarios, por lo que se da importancia para el estudio, y conocer los problemas en la institución.

La percepción de los médicos tratantes hacia la clínica es buena refieren que cuenta con equipos diagnósticos a la vanguardia, observan cambios en cuanto a la infraestructura realizando ampliaciones y remodelaciones a la mayoría de

las áreas, además describen que la clínica tiene un buen posicionamiento y reconocimiento en el mercado de la salud. Creen que los servicios brindados son buenos, pero hay que mejorar sobre todo los tiempos en los ingresos y en la entrega de los resultados de laboratorio sobre todo en el área de emergencia, refieren que la clínica debe invertir más en publicidad, por el auge de nuevas casas de salud en la ciudad.

Los médicos residentes refieren estar conformes con los servicios que brinda la institución a los pacientes, cuentan con todos los equipos diagnósticos y de laboratorio, posee un sistema integrado de historias clínicas que agilitan los procesos, además mencionan que la empresa brinda estabilidad laboral y buen ambiente laboral.

Se realiza entrevista en el área de marketing en una sesión, refiere cambios sustanciales debido a un proceso de remodelación en su infraestructura para brindar una mejor imagen y comodidad a los usuarios, actualmente la gestión institucional que maneja el área de marketing del grupo hospitalario lleva a cabo la campaña “cuidamos de ti” que se difunde a nivel nacional, las herramientas publicitarias actuales son de prioridad digitales, por los cambios tras la pandemia las campañas van enfocadas a la redes sociales, chat interactivo en la página oficial de la clínica, llamadas telefónicas, radio y televisión, Se ha creado aplicaciones para respuesta de entrega de resultados de laboratorio clínico, de igual forma en temas de facturación y solicitud de historia clínica digital para comodidad de los usuarios, además se realiza publicidad en medios tradicionales de la ciudad en Radios como Fuego, Caravana, Fabu, Canela. Se suspendió campañas en Televisión y Periódico, por disminución en el presupuesto.

Los pacientes prefieren la clínica por su experiencia, ubicación y tradición en el mercado de la salud, brinda atención medica de calidad y calidez a los usuarios, como estrategia para que sean medios de recomendación así captar más pacientes por ese medio.

Se maneja dentro del departamento un área de quejas donde se da prioridad a las necesidades más recurrentes que presentan los usuarios en la clínica para realizar el respectivo mejoramiento, se realiza encuestas en el área de relaciones públicas para saber la satisfacción del cliente, luego de recibir los servicios médicos, en la actualidad no se cuenta con el servicio postventa.

Se ha evidenciado preocupación por el incremento de centros hospitalarios, se identificó dos rivales directos en el mercado de la salud como son el Omni Hospital e Inter Hospital, por las instalaciones nuevas y similitud de servicios prestados. Por lo que se realizan campañas de descuento en exámenes médicos, laboratorio e imágenes, para atraer y captar usuarios.

2.2. Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades Funcionales en la Unidad de Salud

2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

La gestión gerencial de la dirección presenta las siguientes fortalezas, oportunidades y debilidades:

Fortaleza

F1. Capacidad de parte de la gerencia para empleo de procesos de planificación estratégica en el departamento de marketing, de esta forma designa a esta área para la toma de decisiones y diseño estratégico de marketing.

Oportunidades

O1. Fortalecer lazos con las compañías de seguros médicos para mejorar la accesibilidad a los servicios médicos con el fin de aumentar la captación de pacientes.

O2. Convenios interinstitucionales relacionadas con los servicios de salud con el objetivo de aumentar la afluencia de pacientes a la clínica, para aumentar sus ingresos.

O3. Remodelaciones en la infraestructura y equipos médicos para mejorar su

imagen institucional y brindar un buen servicio de atención a los usuarios.

Debilidades

D1. La gerencia de la clínica no cuenta al momento con políticas de marketing constituidas, las decisiones se toman en base a la planificación a cargo del departamento de marketing, por lo que las acciones en gestión de marketing no tienen buena coordinación entre estas dos áreas.

2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing

La Gestión Estratégica de Marketing presenta las siguientes fortalezas, amenazas y debilidades:

Fortalezas

F2. La clínica cuenta con un Staff de médicos y profesionales reconocidos que atraen pacientes y generan réditos económicos.

F3. La buena ubicación de la Clínica Kennedy en un área estratégica dentro de la ciudadela Kennedy en la ciudad de Guayaquil por tener una dimensión geográfica de 1 km de extensión, cerca de su cliente meta y segmentación de mercado, brinda una gran ventaja con sus rivales directos.

F4. Buena Aceptación de la clínica por parte de la población dentro de mercado de la salud, para estar dentro de la mente de la gente de una forma positiva y sirva como medio de referencia para potenciales clientes.

F5. Las amplias instalaciones con que cuenta la clínica para cubrir una demanda considerable de pacientes.

Debilidades

D2. Los usuarios no conocen en su totalidad todos los servicios que brinda la clínica dentro del mercado de salud.

D3. La Insuficiente publicidad en medios de comunicación masivos por disminución en el presupuesto de campañas publicitarias ha llevado a cancelar

la publicidad en medios masivos como la televisión.

D4. Las garantías para ingreso hospitalario (Boucher abierto y efectivo) excesivas para pacientes particulares sin seguro médico llevan a que los usuarios tengan un descontento al realizar los ingresos en el área de admisión, incluso llegando a solicitar alta por no poder costear dichas garantías.

Amenazas

A1. Dentro de la ciudad de Guayaquil existe alta competencia por el mercado de la salud por existencia de nuevos centros médicos, se identifica dos rivales directos como son: El Omni-Hospital e Inter-Hospital, con sus nuevas infraestructuras y equipos médicos, brindan similar cartera de servicios.

A2. Los usuarios que consultan como particulares que no cuentan con seguro médico refieren que los precios son elevados, información recabada en el área de marketing departamento de quejas, pero cabe recalcar que, dentro de la gerencia y las estrategias de marketing, no está en competir en precio, si no que pretende vender trayectoria y experiencia.

2.2.3. Gestión Financiera:

La Gestión financiera presenta las siguientes debilidades y amenazas:

Debilidades

D3. Disminución en el presupuesto anual por disminución en el número de atenciones médicas, para el área de marketing que influye en la disminución de publicidad en medios de comunicación masivos como la televisión, lo que a llevado a que el área de marketing lleve campañas de promoción utilizando medios digitales como la página web y redes sociales.

Amenazas

A3. Alarma por déficit financiero en el (IESS), mora en los pagos a la clínica por servicios prestados a los pacientes afiliados que acuden a la clínica.

A4. Decreciente demanda de los servicios hospitalarios por la alta competitividad en el mercado de la salud, al existir un auge de centros médicos que han llevado a una disminución en las ventas de los servicios médicos.

2.2.4. Análisis FODA

El análisis FODA se explica de forma esquemática en la tabla 6.

Tabla 6 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • F1. Manejo y elaboración de métodos de sistematización en marketing. • F2. Staff de médicos y profesionales reconocidos que atraen pacientes. • F3. Ubicación estratégica dentro de la ciudad de Guayaquil. • F4. Buena Aceptación de la clínica por parte de la población dentro de mercado de la salud. • F5. Amplias instalaciones para cubrir la demanda considerable de pacientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1. La clínica no ostenta políticas de marketing constituidas • D2. Los usuarios no conocen en su totalidad los servicios que proporciona la institución. • D3. Insuficiente publicidad en medios de comunicación masivos. • D4. Garantías para ingreso hospitalario. (Boucher abierto y efectivo) excesivas para pacientes particulares sin seguro médico.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • O1. Fortalecer lazos con las compañías de seguros médicos para mejorar la accesibilidad a los servicios médicos con el fin de aumentar la captación de pacientes. • O2. Acuerdos interinstitucionales relacionadas a los servicios de salud para brindar atención integral. • O3. Remodelaciones en la infraestructura y equipos médicos brindar una mejor imagen al usuario y ayuda de quipos para sus diagnósticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1. Dentro de la ciudad de Guayaquil existe alta competencia por el mercado de la salud por existencia de nuevos centros médicos. • A2. Los usuarios que consultan como particulares refieren que los precios son elevados. • A3. Alarma por déficit financiero en el (IESS), mora en los pagos a la clínica • A4. Decreciente demanda de los servicios hospitalarios en la Clínica.

Fuente: Departamento de marketing de la Clínica Kennedy.

Elaboración: Autor.

2.2.4.1. Análisis para definición de estrategias

Estrategia CAME para corregir la situación evidenciada en el diagnóstico del FODA pueden resumir acciones: Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar.

Estrategia Ofensiva o de Ataque

La estrategia de ataque y posicionamiento en el mercado se trata de unir las fortalezas y las oportunidades, que tiene la clínica para competir en el mercado de la salud contra sus rivales, entre las siguientes tenemos:

- ✓ Mejorar la satisfacción del cliente en la atención cuando acude a la clínica (F1, F2, F5, O1).
- ✓ Fortalecimiento de la marca en el mercado de la salud (F3, F4, O2).
- ✓ Fidelización a médicos especialistas de buena trayectoria y reconocidos, para una mayor captación de pacientes (F2, F1, O1, O5).

Estrategia de Reorientación

La estrategia de reorientación se trata en aprovechar las oportunidades para maximizarlas en el mercado y hacer frente a las debilidades, describimos las siguientes estrategias:

- ✓ Realizar un comité integrador entre los representantes departamentales de; gerencia, financiero y marketing para elaboración de políticas de marketing. (D1, D3, O1)
- ✓ Optimizar la inversión en marketing para mantener el posicionamiento de la clínica en el mercado. (D1, D2, D3, O1, O2)

- ✓ Elaborar estrategias en marketing para generar ventaja competitiva y captar a los clientes objetivos (D1, D2, D3, D4, O1, O2)

Estrategia de Supervivencia

La estrategia de supervivencia busca las debilidades de la clínica y cómo poder corregirlo para afrontar las amenazas del mercado sanitario a continuación, enumeramos las siguientes estrategias:

- ✓ Mejorar los procesos de publicidad de la cartera de servicios prestados en medios masivos para captación y fidelización de pacientes (D1, D2, D3, A1, A2, A4).
- ✓ Impulsar la obtención de certificados internacionales que promueva la marca y la calidad del servicio que brinda la clínica (D2, A1).

Estrategia Defensiva:

Esta estrategia, nace de reunir las fortalezas para afrontar las amenazas a las que se ve enfrentada la clínica para ser más fuerte y sólida.:

- ✓ Fortalecimiento de los convenios con instituciones públicas para brindar servicios de alta complejidad (F2, F4, F5, A3, A4).
- ✓ Realizar monitoreo y evaluaciones a la gestión de los procesos de marketing en la institución (F3, F4, A1, A2, A4)

2.2.4.2. Estrategias para elaborar el plan de mejora.

- Fortalecer la gestión estratégica de marketing en la Clínica Kennedy a través de la creación de un comité integrado por los representantes multidisciplinario para establecer políticas de mercadeo dentro de la institución, teniendo una guía para los proceso y prácticas de marketing

para un adecuado funcionamiento del servicio de marketing a fin de atraer, captar y fidelizar a los usuarios

- Implementar un plan de promoción de la cartera de servicios prestados a la comunidad.
- Fortalecer la publicidad de las campañas, promociones, paquetes y ofertas que brinda la clínica a sus usuarios, con la finalidad de generar un impacto deseado con el fin de captar y fidelizar a los usuarios.
- Generar mecanismos de evaluación y monitoreo permanente de los procesos de gestión de marketing dentro de la Clínica Kennedy sede central.

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1. Análisis del Entorno Social

3.1.1. Análisis De PESTEL.

3.1.1.1. Factor socioeconómico

La economía ecuatoriana se encuentra abocada a un proceso de lenta recuperación postpandemia Covid-19, según las estimaciones oficiales el Producto interno bruto (PIB) cerro su crecimiento en Ecuador en 2021 a una tasa del 3.5% (García & Almeida, 2021).

La proyección del PIB 2022 es de USD 109,618.57 millones aproximadamente, el 0.5% de este valor será destinado, a la salud y educación se daría cumplimiento a los incrementos constitucionales (Banco central del Ecuador, 2022). La canasta básica familiar a febrero del 2022 está en \$725,16, remuneración básica unificada es de \$425(INEC, 2022)

La pobreza por ingresos se estima en 27,7% a nivel nacional siendo la pobreza en el área rural la de mayor porcentaje con el 42,4% en comparación con el área urbana con el 20,8%(INEC, 2021)

Tasa de crecimiento poblacional:

El instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Ecuador reporta al año 2020 aproximadamente 17,5 millón de habitantes, con proyección de aumento de 19,8 millones en 2030 y 21,8 millones en 2040 (INEC, 2017)

La metrópoli guayaquileña cuenta actualmente con unos 2.684.016 habitantes, con una tasa de crecimiento anual del 2,70%, lo que indica que la demanda de servicios médicos en la ciudad se incrementará (INEC, 2017)

Distribución de personas por nivel socioeconómico:

Los estratos en los hogares ecuatorianos se dividen en: el estrato A representa el 1,9% de los hogares, con el 11,2% habitantes representa en estrato B, el 22,8% al estrato C+, el 49,3% al estrato social C- y por último con el 14,9% al estrato social D (INEC, 2010). La segmentación según el nivel de ingresos del Hospital Clínica Kennedy (HCK) va dirigida a estrato socioeconómico B y C +, con ingresos aproximados de \$1000 a \$2000 mensual. El HCK, brinda atención integral a todos los grupos etarios, en los servicios de neonatología, pediatría, medicina interna y geriatría.

Esperanza de vida:

En la población ecuatoriana la esperanza de vida era de 75 años en 2010 y se espera que aumente para 2050, promediando 80,5 años en los hombres. Para las mujeres, la esperanza de vida es significativa, con 83,5 años. Esto sugiere que habrá mayor demanda de servicios de salud (INEC, 2012)

3.1.1.2. Factor Político.

El actual presidente del Ecuador Sr. Guillermo Lasso presentó el plan “creando oportunidades 2021-2025” con el busca aprobar un sin números de decretos para mejorar la economía, empleo, educación y salud dentro de su periodo de mandato(SNP, 2021)

3.1.1.3. Factor ambiental.

Ecuador ubicada en el cinturón de fuego del pacifico, es considerado un país de riesgo alto, se encuentra envuelto por volcanes, presenta de acuerdo con sus

estaciones de invierno periodo de inundaciones y sequias en verano que dificultan las labores del agro en el país. (UNICEF, 2019).

Guayaquil ubicada en la región costa, es una ciudad portuaria, se encuentra a 4 m sobre el nivel del mar, por lo que sufre de inundaciones, de manera cíclica en los inviernos, por la falta de drenaje y la marea alta, esto hace que presente una mayor incidencia de enfermedades contagiosas transmisibles, como el Dengue, Malaria, Zika, etc.

3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

Las fuerzas de M. Porter permiten analizar y desarrollar nuevas estrategias comerciales para analizar la competencia de la empresa en el mercado, en este caso del sector salud, a continuación, se realiza el análisis de cada fuerza:

3.1.2.1. Fuerza de negociación de los proveedores

Insumos médicos y medicinas: La provisión de insumos y medicinas está garantizada por laboratorios de drogas nacionales y extranjeros.

Profesionales de la salud: El poder de negociación es bajo por el aumento de competitividad de profesionales para una demanda baja dentro del sector de la ciudadela Kennedy.

Laboratorios clínicos: Existe una alta competencia de laboratorios clínicos dentro de la ciudad por lo que la demanda es baja lo que contribuye a la reducción de su fuerza de negociación.

3.1.2.2. Amenaza de nuevos competidores

Se han identificado dos competidores directos de la clínica en la ciudad de Guayaquil, Inter Hospital y Omni Hospital, por la similitud de los servicios

médicos prestados, nuevos equipamientos e instalaciones, dado que la zona se considera atractiva para la competencia por el potencial aumento de la demanda en el sector salud.

3.1.2.3. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Las farmacias se identificaron como el principal sustituto, no solo por el aumento del número de locales a nivel nacional, sino también porque los pacientes acudían muchas veces para auto tratarse, no controlando la dispensación de medicamentos. Los medicamentos, que en muchos casos se venden sin receta, no son convenientes para los pacientes por el peligro de automedicarse y para los proveedores de los servicios de salud porque se reduce el número de la atención médica, ya que el paciente no acude por atención y prefiere automedicarse.

3.1.2.4. Rivalidad entre competidores existentes

En el sector de la salud privada, si tomamos como referencia a la población al que se dirige la clínica en sus estrategias de mercado, los principales competidores son Inter Hospital, Omni Hospital, Clínica San Francisco, Clínica Guayaquil y Hospital Luis Vernaza.

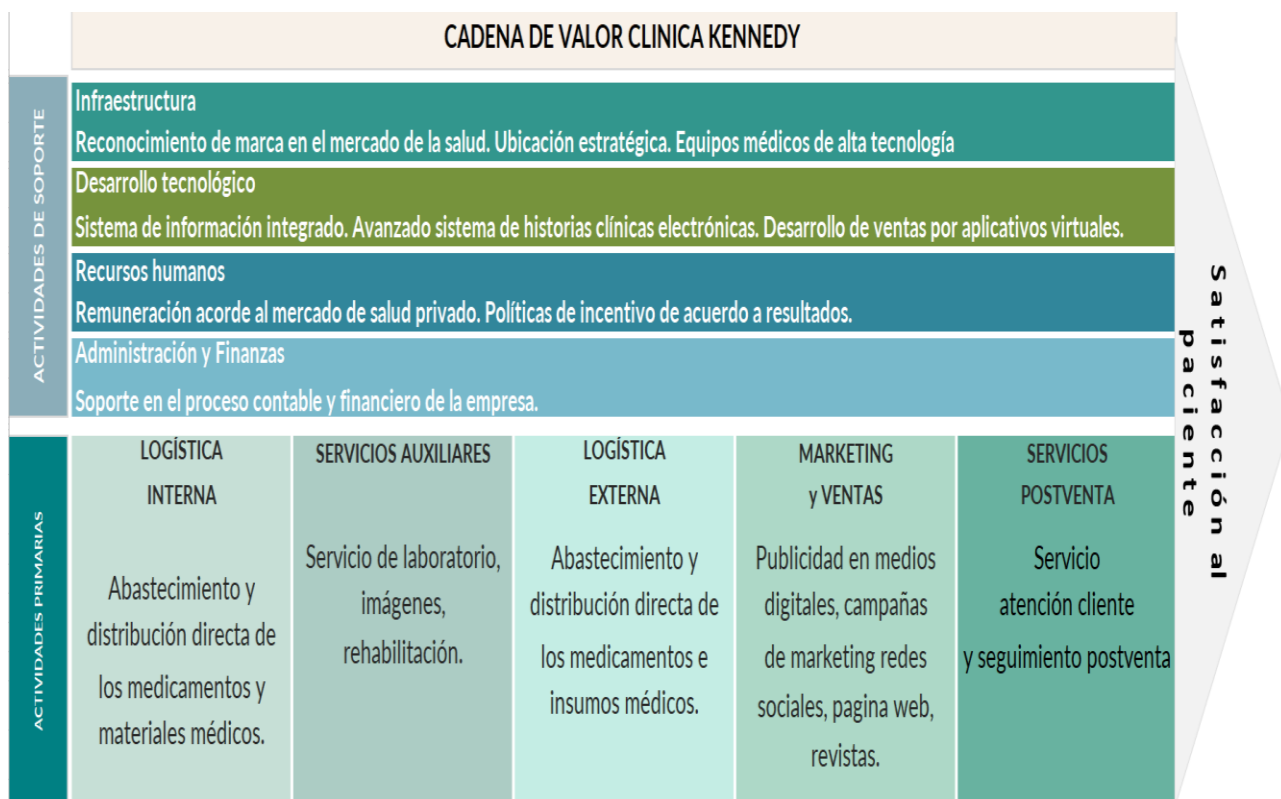
3.1.2.5. Poder de negociación del cliente

Los clientes particulares y que tienen seguros privados cuentan con un alto poder de negociación debido, al auge de centros médicos en la ciudad, que incrementó la competencia para captar pacientes en el último año.

3.1.3. Cadena de Valor de la organización

La clínica Kennedy describe las ventajas competitivas y actividades necesarias primarias y de soporte por etapas para brindar el servicio, como se describe en la ilustración 4.

Ilustración 4 Cadena de Valor de la organización



Fuente: Departamento de marketing de la Clínica Kennedy.

Elaboración: Autor.

3.1.4. Planificación Estratégica de la institución.

3.1.4.1 Misión

Como grupo hospitalario brindamos a los pacientes servicios de diagnóstico y tratamiento cálidos, de alta calidad, con tecnología de punta, y contribuimos responsablemente al bienestar de la sociedad (Kennedy, 2017)

3.1.4.2. Visión

Crear un grupo de hospitales ubicados estratégicamente en las principales capitales del país que operen de manera independiente pero unidos en una misma misión (Kennedy, 2017)

3.1.4.3. Valores

- Transparencia
- Diferencia
- Excelencia
- Resolución

3.1.4.4. Objetivos Institucionales

Mantener el liderazgo hospitalario y sembrar las semillas del desarrollo científico, técnico y profesional de la nación (Kennedy, 2017)

3.1.4.5. Política de la calidad

Somos un grupo hospitalario que brinda servicios médicos y de diagnóstico con equipos de última generación, brindando una atención de calidad, cálida, profesional, experimentada y segura; apegados a los estándares, requisitos técnicos, legales y de servicio a través de la mejora continua de los procesos y el fomento una cultura de calidad Un fuerte compromiso para mantener contentos a nuestros clientes (Kennedy, 2017).

3.1.4.6. Certificación ISO 9001:

Aprobación de gestión de servicios de calidad, evaluación de desempeño, manejo y monitorización de procesos y rendimiento productivo.

Ilustración 5 Cadena de Valor de la organización



Fuente: página web da la institución <https://hospikennedy.med.ec/>

3.2. Plan De Gestión Gerencial

3.2.1 Exposición de Propuesta de Solución:

El presente plan de gestión gerencial busca las actividades más relevantes para implementar la mejora dentro de la institución que permita la corrección de los problemas evidenciados en el estudio, a continuación, se explica de manera esquemática en la siguiente matriz.

Tabla 7 Exposición De Propuesta De Solución

GESTOR	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
GESTION ADMINISTRATIVA	Creación de un comité integrado por las áreas involucradas (Gerencia, financiera, y de marketing) para crear políticas de marketing.	Formación de un comité para crear políticas para los proceso y prácticas de marketing.	Elaborar cronograma y obtener aprobación	10%	Cronograma de operaciones conjuntas aprobado / Cronograma de operaciones conjuntas requeridas
			Creación de una guía para los proceso y prácticas de marketing	90%	Check list de los procesos y prácticas en marketing ejecutados / propuestos.
GESTION ADMINISTRATIVA	Mejorar el nivel de satisfacción del paciente	1. Realizar la capacitación por áreas en tema de buenas prácticas y experiencias de atención al cliente. 2. Generar mecanismos de evaluación y monitoreo continuo mediante encuestas periódicas sobre satisfacción del cliente	Elaborar cronograma y obtener aprobación	10%	Cronograma de capacitación implementado / Cronograma de capacitación previsto
			Mediante encuestas medir la satisfacción del cliente	90%	Encuestas realizadas/Encuestas requeridas

GESTOR	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
GESTION DE MARKETING	Implementar un plan de promocionar de todos los servicios prestados a la comunidad	1. Campaña publicitarias de los servicios de salud, promociones, paquetes de salud. 2.Evolución y monitorización de campañas publicitarias.	Elaborar cronograma y obtener aprobación	50%	Cronograma de campaña aprobado / Cronograma de campaña requerido
			Campaña publicitaria en medios masivos, redes sociales, páginas web, chat interactivo	50%	Entrevistas a grupos focales y encuestas a la población realizadas/ requeridas
GESTION DE MARKETING	Desarrollo y definición de estrategia de marketing en la clínica para captar, fidelizar a los clientes y posicionamiento en el mercado.	1. Estudio de mercadeo. 2. Estrategia de publicidad.	Elaboración de campañas publicitarias	33%	Elaboración de cronograma de trabajo requerido/ cronograma de trabajo aprobado
			Realizar encuestas a la población para conocer el posicionamiento de la clínica en el mercado de la salud	33%	Encuestas realizadas/Encuestas requeridas
			Elaboración de estrategias de mercadeo de acuerdo con el <i>target</i> institucional.	34%	Comparación del número de atenciones año (anterior)/número de atenciones año (actual)
GESTOR	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO

				LA ACTIVIDAD	
GESTION FINANCIERA	Determinar el costo/beneficio de los procesos de marketing (campañas publicitarias) de la empresa teniendo en cuenta sus condiciones de mercado, y viabilidad financiera.	Generar mecanismos de medición de costo/ beneficio de las campañas publicitaria.	Planificación financiera	50%	1. Elaboración de presupuesto requerido/ presupuesto aprobado.
			Determinar el presupuesto anual para marketing	50%	2. Ejecución presupuestaria real/ ejecución presupuestaria prevista.

Fuente: HCK (sede central)
Elaborado por autor.

3.2.2. Elaborar el presupuesto para desarrollar el plan de gestión.

La Estimación de los recursos necesarios, considerando los objetivos de mejoramiento en la gestión de marketing para un mejor posicionamiento de la clínica en el mercado, captación, fidelización y mejorar la satisfacción del cliente de la clínica, por lo cual se realizó el análisis del presupuesto requerido para la propuesta de mejoras que es de alrededor de \$17213.2 dólares americanos, a continuación, en la tabla 8 se detalla el presupuesto de los valores con sus respectivas actividades a desarrollar.

Tabla 8 Presupuesto para desarrollar el plan de gestión

TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
Comité de implementación	Líder de servicio de Marketing	4	12	48	15	720
	Gerente	5	12	60	15	900
	Financiero	2	12	24	15	360
Otros de apoyo	Publicista	40	12	480	10	4800
	Ayudante en marketing 1	40	12	480	4	1920
	Ayudante en marketing 2	40	12	480	4	1920
MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL, PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
Material de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6000	0.01	60
Material de oficina	lápices	10	12	120	0.18	21.6
Material de oficina	esferos	5	12	60	0.78	46.8
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
Equipo de computo	Laptop	3			1200	3600
Muebles de oficina	Escritorio	3			150	450
Equipo de computo	Impresora	1			200	200
Equipo de computo	Proyector	1			600	600
Equipo de computo	Tóner / tintas	1			50	50
OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
Imprevistos	Transporte para realizar encuestas	12			1	1564.8
TOTAL, DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN						17213.2

Fuente: HCK (sede central).

3.2.3. Monitoreo del plan de gestión gerencial en marketing.

El monitoreo es un proceso que sirve de orientación y evaluación del progreso de un plan gestión para producir cambios efectivos y verificar que las metas propuestas se estén cumpliendo de acuerdo con la planificación de un cronograma para asegurarse de estar en el camino correcto para lograr el resultado deseado, se observe y comprenda las brechas, las dificultades en fin de poder realizar modificaciones o correcciones. Propuesta de los procesos de monitoreo a seguir en las diferentes funciones y áreas (ver tabla 9):

3.2.4. Gestión administrativa.

La monitorización de la creación de un comité multidisciplinario para elaborar políticas de gestión de marketing se realizará mediante la elaboración de cronogramas aprobados y actas de asistencia a reuniones con las firmas de los asistentes a partir del mes de Junio del 2022 hasta Mayo del 2023 dentro de la institución, de manera trimestral, en la sala de reuniones.

En la creación de una guía para los proceso y prácticas de marketing, se utilizará una lista de chequeo de seguimiento de dichos procesos por parte de los responsables de la gestión en marketing según la guía creada por el comité multidisciplinario para llevar los procesos de una forma organizada de acuerdo con un cronograma establecido, se realizará cada 2 meses a partir del mes de Septiembre del 2022 hasta Mayo del 2023.

El gerente y el líder en marketing son los responsables de gestionar la realización de las capacitaciones por áreas en temas de buenas prácticas y experiencias de atención al cliente, además generar mecanismos de evaluación y monitoreo continuo, mediante la elaboración de cronogramas y verificación de actas de asistencia a capacitaciones del personal con su respectiva firma, esto se realizara mensualmente una vez por mes a partir del mes de Junio hasta Mayo del 2023, al mismo tiempo mediante encuestas y entrevistas a grupo focales, medir la satisfacción del cliente que acude a la institución por servicios médicos se recomienda realizar todos los meses a partir del mes de Junio hasta Abril del 2023, para luego en el mes de Mayo del 2023 procesar y verificar resultados.

3.2.5. Gestión de marketing

El líder en marketing será el responsable de desarrollar las estrategias de mercado, promociones, paquetes de servicios médicos, en los medios de difusión masivos, redes sociales, páginas web, chat interactivo, a través de las estrategias de marketing basadas en estudios de mercado, y aprobadas por el comité multidisciplinario, esto se monitorizara a través de listas de chequeo actividades y la elaboración de encuestas a la población de acuerdo a un cronograma de actividades debidamente aprobado, para saber el impacto de las campañas publicitarias en la población y evaluar el reconocimiento de la clínica en el mercado de la salud, se realizará mensualmente por un año partir del mes de Junio 2022 hasta Mayo del 2023.

3.2.6. Gestión financiera

Organizaran un trabajo conjunto para determinar el presupuesto anual para marketing en la institución y la aprobación del presupuesto por la gerencia demostrando mecanismos de medición de costo/ beneficio de las campañas publicitaria, para la monitorización de las actividades se elaborará cronogramas de actividades de planificación financiera y lista de chequeo de verificación de actividades programadas en el cronograma previamente aprobado, esto se realizara una vez por año a partir del mes de junio y reevaluar el mes de mayo del años 2023.

Tabla 9 Monitoreo del Plan de Gestión Gerencial en Marketing.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES				MESES DE MONITOREO DEL PLAN												
GESTOR	RESPONSABLE DEL MONITOREO	ACTIVIDAD	TAREAS	MEDIO DE VERIFICACIÓN	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FE B	MAR	ABR	MAY
GESTION ADMINISTRATIVA	Líder de: Marketing Gerencia Financiero	Formación de un comité multidisciplinario para crear políticas para los procesos y prácticas de marketing	Elaborar cronograma y obtener aprobación	Actas de asistencia a reuniones firmadas	X				X				X			
			Creación de una guía para los procesos y prácticas de marketing	Lista de chequeo de seguimiento de la guía				X		X		X		X		
GESTION ADMINISTRATIVA	Gerencia Marketing +	Realizar la capacitación por áreas en tema de buenas prácticas y experiencias de atención al cliente y Generar mecanismos de evaluación y monitoreo continuo	Elaborar cronograma y obtener aprobación	Actas de asistencia a capacitaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Mediante encuestas medir la satisfacción del cliente	Encuestas a los clientes. Entrevista a grupo focales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GESTION DE MARKETING	Líder Marketing en	Fortalecer y mejorar las promociones de los servicios de salud a los usuarios y crear sistemas de monitorización	Elaborar cronograma de actividades	Lista de chequeo actividades	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Campaña publicitaria en medios masivos, redes sociales, páginas web, chat interactivo	Elaboración de encuestas a la población	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GESTOR	RESPONSABLE DEL MONITOREO	ACTIVIDAD	TAREAS	MEDIO DE VERIFICACIÓN	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY

GESTION DE MARKETING	Departamento de marketing	Estudio de mercadeo y estrategia de marketing.	Elaboración de campañas publicitarias	Lista de chequeo de actividades de acuerdo con el cronograma	X					X					X			
			Realizar encuestas a la población para conocer el posicionamiento de la clínica en el mercado de la salud	Encuestas realizadas a la comunidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Elaboración y comprobación de estrategias de mercadeo de acuerdo con el <i>target</i> institucional	Determinar si el número de atenciones de aumento en comparación con años anteriores.	X													
GESTION FINANCIERA	Financiero + líder de marketing	Generar mecanismos de medición de costo/beneficio de las campañas publicitaria.	Elaborar cronograma de actividades de planificación financiera.	Lista de chequeo de actividades programas en el cronograma	X				X					X				
			Determinar el presupuesto anual para marketing	Aprobación del presupuesto por la gerencia.	X													X

Fuente: HCK sede central.

Realizado por Autor.

CAPITULO IV

4. Evaluación Integral de Gestión Gerencial

4.1. Evaluar el plan

Verificar los avances de los objetivos y cumplimiento de indicadores establecidos en el plan de gestión gerencial, de acuerdo con los cronogramas aprobados que inicia desde el mes de Junio hasta el mes de Mayo del 2023.

Evaluación periódica participativa a todo el personal involucrado a ver si se están cumpliendo los procesos y estrategias en marketing, en los tiempos programados, en cada una de las actividades establecidos en el cronograma aprobado por el comité multidisciplinario de la institución, mediante listas de chequeo, entrevistas a grupos focales y encuestas.

La importancia de realizar análisis de los resultados de las evaluaciones, a fin de realizar modificaciones a errores cometidos en la planificación.

Ilustración 6 Interpretación del análisis estadístico de la lista de cheking sugerida en base a la semaforización

Color	Porcentaje de Avance
Rojo	0% - 49%
Amarillo	50% - 80%
Verde	81% - 100%

Realizado por Autor.

Significado:

- ✓ El color rojo es insuficiente hace referencia a que las actividades no se están cumpliendo con normalidad de acuerdo con el cronograma establecido, por lo que debemos analizar y corregir.
- ✓ Color verde es aceptable hace referencia a que las actividades se están cumpliendo con normalidad de acuerdo con el cronograma establecido
- ✓ Color amarillo hace referencia a que las actividades se están cumpliendo de manera regular, hay que analizar y corregir los errores y fortalecer las actividades que se están haciendo bien de acuerdo con el cronograma establecido

Tabla 10. Análisis estadístico de la lista de *cheking* sugerida (semaforización) para la evaluación del plan de gestión

ACTIVIDAD	PORCENTAJE DE AVANCE DE PLAN DE GESTIÓN.
Formación de un comité multidisciplinario para crear políticas para los proceso y prácticas de marketing (Actas de asistencia)	60%
Realizar la capacitación por áreas en tema de buenas prácticas y experiencias de atención al cliente y generar mecanismos de evaluación y monitoreo continuo. (Actas de asistencia, encuestas y entrevistas a grupos focales).	90%
Elaborar campañas publicitarias de los servicios de salud, promociones, paquetes de salud, evolución y monitorización de campañas publicitarias. (cronograma de actividades de las estrategias en marketing).	40%
Estudio de mercadeo y estrategia de marketing. (encuestas y entrevistas a grupos focales).	85%
Generar mecanismos de medición de costo/ beneficio de las campañas publicitaria (comparación financiera con años anteriores antes del plan estratégico)	70%

Fuente: HCK sede central.

Realizado por Autor.

Para la evaluación del plan se sugiere que, debe ser participativa, se realizara una revisión de los objetivos de las actividades y cumplimiento de los indicadores,

con todos los sujetos involucrados en las diferentes áreas, donde se necesiten su aporte para el desarrollo del plan.

Los métodos para las evaluaciones del plan de gestión a utilizar serán: lista de chequeo de actividades, actas de asistencia, cronogramas establecidos debidamente aprobados, entrevistas a grupos focales y encuestas de satisfacción, que indicaran y permitirá registrar los avances de las tareas del plan de gestión durante su implementación.

4.2. Detallar Limitaciones

- El presupuesto para el plan de gestión dependerá de las finanzas de la empresa, además de la aprobación de la gerencia administrativa y financiera, por eso la importancia de la formación de un comité multidisciplinario para crear políticas para los proceso y prácticas de marketing para agilizar y demostrar la importancia de este en la empresa.
- La decisión de la aprobación e implementación del plan de gestión gerencial en marketing para la institución queda a discreción por parte de la gerencia.
- Recorte presupuestario en los recursos financieros y recursos humanos, para la ejecución del plan de la gestión de marketing en la institución.
- Renuncia de los encargados de la ejecución del plan de gestión.

4.3. Conclusiones.

1. La clínica Kennedy sede principal actualmente en base a las encuestas en satisfacción del cliente se encuentra con liderazgo con un buen posicionamiento y reconocimiento en el mercado de la salud, los pacientes que acudieron no conocen todos los servicios que brinda la clínica, y califican la atención recibida como buena. Los encuestados mencionaron conocer la clínica por recomendaciones además refieren haber prestado atención a la publicidad de la clínica por redes sociales, seguido por radio.
2. Mediante el diagnóstico gerencial se evidenció que la clínica cuenta con un departamento de marketing donde se aplican procesos de planificación estratégica de marketing, pero no cuenta con políticas en marketing establecidas a nivel gerencial, que permita a la organización un mejor manejo de los recursos e inversiones sostenibles en marketing para incrementar su potencial comercial y el desarrollo de la clínica.
3. El departamento de marketing de la clínica tiene una estrategia de marketing establecida, de acuerdo con estratificaciones del mercado identificado, pero cabe señalar las limitaciones a nivel financiero, para campañas publicitarias sobre todo en medios masivos como la televisión.
4. Aumento de competidores directos en el mercado de la salud.
5. Los pacientes que acudieron a la clínica no conocían todos los servicios ofertados por la clínica

4.4. Recomendaciones.

1. Creación de un comité multidisciplinario integral donde traten y busquen las soluciones pertinentes a los procesos de marketing dentro de la institución, y la creación de política de marketing establecidas para mejorar los procesos y recursos a utilizar en las campañas a realizar mediante un estudio de mercado previo.
2. Implementar un sistema de monitoreo continuo de la satisfacción del cliente y de los procesos de marketing, mediante encuestas y entrevista a grupo focales, para medir y realizar correcciones a los problemas identificados.
3. Realizar capacitaciones a las diferentes áreas de la clínica sobre temas de buenas prácticas de atención al cliente para mejorar la satisfacción de los usuarios en cuanto a la atención recibida en la clínica.
4. Mejorar las estrategias de marketing para optimizar la promoción de los todos los servicios prestados de la clínica a la ciudadanía.

4.5. Glosario.

Marketing: Es el Estudio o Investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa.

Marketing Mix: El marketing Mix es el conjunto de acciones para resaltar el éxito del producto o servicio que se vaya a ofertar, teniendo como finalidad incrementar el nivel de ventas y por lo consiguiente el crecimiento de las utilidades de la empresa. En cuanto a la aplicación del marketing Mix (plaza, precio, promoción y producto, con el fin de poder captar más clientes y generar mayores ingresos para la empresa.

Gestión: Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Estrategia: Es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Planificación: Es un proceso sistemático en el que primero se establece una necesidad, y acto seguido, se desarrolla la mejor manera de enfrentarse a ella, dentro de un marco estratégico que permite identificar las prioridades y determina los principios funcionales.

Fidelización: Es un proceso que desarrolla una relación positiva entre la empresa y los consumidores. De esta forma, se consigue que los clientes que ya han comprado o consumido en dicha empresa vuelvan a hacerlo, tanto si se trata de productos como de servicios.

4.6. Bibliografía

- ARCSA. (2017). *ESTATUTO ORGANICO AGENCIA DE REGULACION Y VIGILANCIA SANITARIA*. Quito: Registro Oficial Edición Especial 18 de 22-jun.-2017.
- ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR, L. Q. (17 de Octubre de 2016). *LEY QUE REGULA COMPAÑIAS DE SALUD PREPAGADA Y DE ASISTENCIA MEDICA*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.salud.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F04%2FLEY-FUNCIONAMIENTO-DE-LAS-EMPRESAS-PRIVADAS-DE-SALUD-RO-863-17-10-2016.pdf&clen=70124&chunk=true
- Banco central del Ecuador, B. (2022). *Análisis de la Proforma del Presupuesto General del Estado año 2022*. Quito.
- BCE, B. C. (30 de 11 de 2021). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1458-el-banco-central-actualiza-al-alza-su-prevision-de-crecimiento-para-2021-a-3-55>
- Borja, M. S. (31 de Enero de 2022). *Washingtonpost*. Obtenido de <https://www.washingtonpost.com/es/post-opinion/2022/01/31/violencia-ecuador-guayaquil-militarizacion-guillermo-lasso-policia/>
- Cañizares, R., & Mena, G. (2015). *editorial.ucsg.edu.ec*. Obtenido de <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-medicina/index.php/ucsg-medicina/article/view/1080/pdf>
- CÓDIGO ORGÁNICO, A. N. (2016). *CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN*. Quito.
- Fernández, L., & Pérez, A. (2017). Marketing social y su influencia en la solución de problemas de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36.
- García, S., & Almeida, P. (2021). *Ecuador: Situación macroeconómica en 2021 y perspectivas 2022*. Quito: Colegio de Economistas de Pichincha.
- Hernández, Z. (2015). *Administración estratégica*. Mexiico D.F.: Grupo editorial Patria.
- INEC. (2010). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/#:~:text=La%20encuesta%20reflej%C3%B3%20que%20los,%2C9%25%20en%20nivel%20D>.
- INEC. (11 de 10 de 2012). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/Proyecciones.pdf
- INEC. (2016). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (6 de 10 de 2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/guayaquil-en-cifras/>
- INEC. (12 de 2021). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2021/Diciembre-2021/202112_Boletin_pobreza.pdf
- INEC. (22 de Febrero de 2022). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Enero-2022/202201_Boletin_empleo.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- Juárez, F. (2018). *Principios del Marketing*. Bogota, Colombia: Universidad del Rosario.
- Kennedy. (2017). Obtenido de <https://www.hospikennedy.com/objetivos/index.htm>
- Kennedy. (2017). Obtenido de <https://www.hospikennedy.com/mision/index.htm>
- Kennedy. (2017). Obtenido de <https://hospikennedy.med.ec/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de marketing*.
- Lopez, L., & Arroyo, N. (2018). *DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO EN LA ESE HOSPITAL, 2018*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2F repositorio.udes.edu.co%2Fbitstream%2F001%2F686%2F1%2FDise%25C3%25B1o%2520del%2520plan%2520de%2520mercadeo%2520estrat%25C3%25A9gico%2520en%2520la%2520ese%2520hospital%2520 Lucio, R., & Villacrés, N. (2011). (Salud pública Méx vol.53 supl.2 Cuernavaca ene. 2011) Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000800013
- Ministerio del Ambiente, A. y. (2021). *Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica*. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/el-ministerio/>
- Pérez, A. (2015). *La compañía mágica: así se crea y se gestiona una empresa*. Madrid: Editorial Tébar Flores.
- Rodríguez, F., & Peiro, M. (2012). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Rev. Esp. Cardiología*, 749-754.
- Sánchez de Puerta, P. (2019). *Fundamentos del plan de marketing en marketing*. Antequera, Málaga, España: IC Editorial.
- SNP. (1 de Septiembre de 2021). *SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACION*. Obtenido de Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025: <https://www.planificacion.gob.ec/el-cambio-ya-se-siente-se-aprobo-el-plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025/>
- UNICEF. (2019). *UNICEF*. Obtenido de <https://www.unicef.org/ecuador/emergencias>
- Universo, E. (23 de Julio de 2015). *El Universo .com*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/07/23/nota/5032822/zona-oro-guayaquil/>
- Vargas, A. (2015). *Marketing y plan de negocio de la microempresa (Vol. 1)*. Málaga, España: IC Editorial.

4.7. ANEXOS

Anexo 1. Herramientas de la investigación (diseño de encuesta, /entrevista a grupo focal)

Formato de la encuesta

1. Indique el nombre de la clínica que recuerde en estos instantes.

2. ¿De las siguientes clínicas, ¿cuáles conoce o ha asistido? marque.

Alcívar Panamericana Kennedy Omni Hospital
 Inter Hospital Otras _____ Ninguna

3. ¿Conoce la Clínica Kennedy?

Sí No

4. ¿Por qué motivo conoce o visitó la Clínica Kennedy?

Consultas con especialistas Servicios de laboratorio
 Operación personal Hospitalización Otros

5. ¿Conoce todos los servicios médicos que brinda la institución?

Sí No

6. Considera que el servicio médico de la clínica Kennedy es:

MUY Bueno (MB) BUEN (B) REGULAR(R)
 MALO (M) MUY MALO (MM)

7. ¿Ha visto alguna publicidad de servicios médicos de la clínica Kennedy?

Sí No

8. ¿Dónde recuerda haber visto/escuchado la publicidad?

Televisión redes sociales Vallas Radio
 Volante Otros _____

Anexo 2. Tabla 11 Nivel socio económico en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 9 Tabla nivel socio económico en la ciudad de Guayaquil

<i>Nivel socioeconómico</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Nº de Habitantes</i>
<i>A</i>	1,90%	21737
<i>B</i>	11,20%	128136
<i>C+</i>	22,80%	260848
<i>C-</i>	49,30%	564027
<i>D</i>	14,80%	169323
<i>Total</i>	100,00%	1144042

Fuente: INEC 2016

Realizado por: Autor.

Anexo 3: resultados de encuestas

Tabla 10 Indique el nombre de la clínica que recuerde en estos momentos

Indique el nombre de la clínica que recuerde en estos momentos.			
Clínica Kennedy	21	30,88%	
Clínica Alcívar	8	11,76%	
Omni hospital	15	22,06%	
Clínica Panamericana	7	10,29%	
Clínica Inter hospital	14	20,59%	
Otras	2	2,94%	
Ninguna	1	1,47%	
Total	68	100,00%	

Fuente: investigación de Mercado

Realizado por: Autor.

Tabla 11 Clínicas, ¿cuáles conoce o ha asistido?

De las siguientes clínicas, ¿cuáles conoce o ha asistido?		
Clínica Kennedy	25	36,76%
Clínica Alcívar	18	26,47%
Omni hospital	9	13,24%
Clínica Panamericana	6	8,82%
Clínica Inter hospital	10	14,71%
Otras	0	0,00%
Total	68	100,00%

Fuente: investigación de Mercado

Realizado por: Autor.

Tabla 12. ¿Conoce la Clínica Kennedy?

¿Conoce la Clínica Kennedy?		
SI	59	87%
NO	9	13%
Total	68	100%

Fuente: investigación de Mercado

Realizado por: Autor.

Tabla 13. ¿Por qué motivo conoce o visitó la Clínica Kennedy?

¿Por qué motivo conoce o visitó la Clínica Kennedy?		
Consultas con especialistas	11	16,18%
Servicios de laboratorio	11	16,18%
Operación quirúrgica	9	13,24%
Hospitalización	13	19,12%
Recomendación	15	22,06%
Servicio de imágenes	8	11,76%
Otros	1	1,47%
Total	68	100,00%

Fuente: investigación de Mercado

Realizado por: Autor.

Tabla 14 ¿Conoce donde se encuentra ubicada?

¿Conoce donde se encuentra ubicada?		
Si	62	91%
No	6	9%
Total	68	100%

Fuente: investigación de Mercado

Realizado por: Autor.

Tabla 15 Considera que el servicio médico de la clínica Kennedy

Considera que el servicio médico de la clínica Kennedy		
Muy Bueno	19	28%
Bueno	36	53%
Regular	11	16%
Malo	1	1%
Muy Malo	1	1%
Total	68	100%

Fuente: investigación de Mercado

Realizado por: Autor.

Tabla 16. ¿Ha visto alguna publicidad de servicios médicos?

¿Ha visto alguna publicidad de servicios médicos?			
Si	43	63%	
No	25	37%	
Total	68	100%	

Fuente: investigación de Mercado

Realizado por: Autor.

Tabla 17 ¿Dónde recuerda haber visto/escuchado la publicidad

¿Dónde recuerda haber visto/escuchado la publicidad?		
Televisión	3	4%
redes sociales	32	47%
Vallas	9	13%
Radio	23	34%
Volantes	0	0%
Otros	1	1%
Total	68	100%

Fuente: investigación de Mercado

Realizado por: Autor.

Anexo 4 Registro Fotográfico:**Entrevista a médicos residentes****Entrevista al departamento de marketing****Entrevista a médicos tratantes**