

Maestría en

# GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

## PROYECTO DE TITULACIÓN

Propuesta de Plan Gerencial de Marketing Estratégico enfocado en el Departamento de Neurología de Clínica Sur Hospital de Guayaquil

**Docente guía:**

Cristina Pérez Rico

**Autor:**

Jimmy Yaguana Torres

**Año:**

2022

Propuesta de Plan Gerencial de Marketing Estratégico enfocado en el Departamento de  
Neurología de Clínica Sur Hospital de Guayaquil

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para  
optar por el título de:

**Magister en Gerencia de Instituciones de Salud**

Docente Guía:

Mgs. Sonia Brazales

Autor:

Jimmy Yaguana Torres

Año:

2022

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

**Resumen:**

La estrategia de mercados se ha modificado a medida que las tecnologías de la información se desarrollaron en conjunto con las redes sociales lo que conllevó a redefinir la posición en la que se encuentra cualquier empresa que presta servicios de salud. Este cambio además pasó por una pandemia 2020 que hizo más precisa la interacción de las empresas con sus usuarios desde medios digitales, esto puede ser una mejora en los servicios de atención al usuario que toda institución de salud está destinada a llevar con responsabilidad, pero también teniendo en cuenta que los entornos digitales también generan un mejor acercamiento a los servicios que ofrece cualquier clínica.

El presente proyecto tiene como objetivo establecer un plan gerencial de marketing estratégico en el área de neurología de la Clínica Sur Hospital. Se realizó un estudio cualitativo, descriptivo y observacional usando entrevistas semiestructuradas. Luego de esto se ejecutó un análisis de fortalezas, amenazas, oportunidades y desventajas de cada una de las áreas para después realizar un análisis de la industria del tipo Porter y al final una propuesta de gerencia para cada área, incluyendo el área de marketing, que debería encargarse de desarrollar y evaluar el plan que se ha propuesto en este proyecto.

**Abstract:**

The market strategy has been modified as information technologies are developed in conjunction with social networks, which led to redefining the position of any company that provides health services. This change also went through a 2020 pandemic that made the interaction of companies with their users from digital media more precise, this can be an improvement in user care services that every health institution is destined to carry out responsibly, but also taking into account that digital environments also generate a better approach to the services offered by any clinic.

The objective of this project is to establish a strategic marketing management plan in the neurology area of the Sur Hospital Clinic. A qualitative, descriptive and observational study was carried out using semi-structured interviews. After this step, an analysis of strengths, threats, opportunities and disadvantages of each of the areas was carried out to later carry out a Porter-type analysis of the industry and finally a management proposal for each area, including the marketing area, which should be in charge of developing and evaluating the plan that has been proposed in this project.

## Contenido

Revisión del estado de Arte y Planteamiento de problema .....	10
1. Análisis ambiental de la situacional .....	10
1.1 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial .....	10
Estructura Administrativa, Gestión Gerencial, financiera y organizativa .....	11
Oferta y Demanda de Servicios .....	12
2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DE PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....	18
2.1.1 Alcance y metodología de la investigación .....	18
2.1.2 Análisis de alternativas de solución al problema.....	19
2.1.3 Justificación .....	20
2.1.4 Análisis de datos .....	21
3.1 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD .....	22
Gestión Gerencial de la Dirección.....	22
Gestión Estratégica de Marketing.....	22
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	22
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	23
Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	23
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	23
4.1PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	24
4.1.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	24
Análisis del Entorno Social .....	24
Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	25
Análisis FODA .....	26
Cadena de Valor de la organización (Porter).....	27
Planificación Estratégica .....	28
5.1 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	30
Gestión Gerencial de la Dirección.....	30
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	34
Gestión Financiera.....	35
Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	36
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	38
Gestión Gerencial de Marketing.....	38
6.1 EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL.....	43

Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....	43
Conclusiones y Recomendaciones.....	43
Referencias y Bibliografía .....	44
Anexos .....	46
Entrevista 1 .....	46
Entrevista 2 .....	47

## Introducción:

El departamento de neurología y neurocirugía en Clínica Sur Hospital está funcionando desde hace 10 años, planificando, gestionando tratamientos preventivos y operaciones de emergencia. Al ser un hospital que mantiene un convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Ministerio de Salud Pública tiene una gran afluencia de pacientes derivados de estas instituciones. Como se trata de una institución privada que presta servicios de salud es inherente que pertenece a un mercado de instituciones que brindan los mismos servicios. En la actualidad es necesario actualizarse en medios digitales y redes sociales para una mejor atención en entornos digitales para los usuarios/pacientes. Por lo tanto, este trabajo propone un plan de Marketing estratégico que ayude no solo a posicionar a la marca en el mercado de una manera más eficiente, sino que se autoevalúe y mejore su presentación como corporación de una forma más orgánica.

La finalidad del proyecto es tener una mejor presentación del área de neurología y neurocirugía y poder de una forma clara y eficiente ofrecer los servicios de neurología, electroneurodiagnósticos, monitoreos, neurocirugías y cirugías de la columna vertebral. En muchos casos los electroneurodiagnósticos no solo sirven para detectar lesiones cerebrales sino otras patologías neurológicas o psicológicas, lo que ayuda a realizar diagnósticos y tomar medidas necesarias en el caso de patologías psíquicas. Si bien la clínica tiene una gran cantidad de pacientes derivados del IESS, la manera más eficiente de tratar una patología es anticiparse. Por ejemplo, hay ciertos dolores generados por hernias cervicales que pueden ser síntomas tempranos de lesiones peores. La mayor parte de los pacientes atendidos en el área de neurología y neurocirugía con derivaciones del IESS son emergencia y el objetivo de este proyecto sería hacer crecer la demanda de pacientes para atenderse de forma preventiva en el área de neurocirugía y neurología.

Grier & Kumanyika, (2009) proponen que un uso eficaz usando herramientas como el «*targeted marketing*» identificando a posibles pacientes y realizando campañas para promoción de salud, prevención de enfermedades y comorbilidades enfocándose en las personas jóvenes de una minoría étnica. Se plantea una planificación a futuro desde campañas de salud por medios digitales, por ejemplo, aprovechando herramientas para definir públicos en redes sociales o motores de búsqueda, etc. Este es un ejemplo claro de por qué es necesaria la introducción de la planificación estratégica en marketing digital para instituciones de salud. Las acciones de la empresa como marca pueden mejorar a partir de una integración de sus acciones en medios digitales y tradicionales, pero para



ello es necesario el análisis de la empresa y su posicionamiento en el mercado e identificar quién forma parte de su público objetivo.

Definitivamente la atención en salud puede mejorar si se usan correctamente las herramientas a disposición, pero no es solo eso conceptos como la promoción de la salud son necesarios para la salud pública en general. Si bien Clínica Sur hospital es una institución privada la importancia de la atención es crucial en la actualidad porque ya no solo abarca el espacio físico sino también el virtual. Las decisiones estratégicas de una institución de salud privada deben tener en cuenta que se rigen bajo una competencia que se puede diferenciar por medio de la calidad de la atención al cliente. Un ejemplo, dos clínicas privadas reconocidas como Clínica Alcívar o Clínica Kennedy pueden ofrecer los mismos servicios, pero para lograr diferenciarse de la competencia primero se necesita un análisis interno (Ecuella Europea de Negocios, 2019), que comprende la evaluación de la empresa, es decir cuáles son sus fuertes y sus falencias; por ejemplo, revisar si hay concordancia en la imagen de la empresa con lo que realmente ofrece, entre otras evaluaciones de estrategia gerencial. Y luego realizar se puede realizar un análisis externo (Ecuella Europea de Negocios, 2019), es decir la población a la que se atiende, y las instituciones que son una competencia respecto a la oferta de salud que tienen. En esta parte del análisis externo hay una herramienta de marketing muy importante, que según un estudio publicado por un grupo de investigadores en la *Revista de Calidad Asistencial* donde Alcaraz-Martínez, (2011) propone al benchmarking como una herramienta efectiva para instituciones del sector de salud porque permite que haya una continua evaluación y comparación de acciones con entre competidores de un mismo mercado. Esto es conveniente porque obliga al sistema de salud, público y privado a subir sus estándares de calidad, debido a la competencia. Hay momentos en la creación de una nueva estratégica que se necesitan los dos análisis, por ejemplo, en una renovación de imagen corporativa se necesitan revisarse la misión, visión, cultura empresarial y otras aristas y se lo contrasta con la competencia; es decir, se realiza un *Benchmarking* un estudio de otras estructuras visuales que conforma la competencia y a partir de esto se puede producir un simple pero radical cambio de color en la imagen de una empresa.

# **Revisión del estado de Arte y Planteamiento de problema**

## **1. Análisis ambiental de la situacional**

### ***1.1 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial***

Según Betancur, (2011) la planeación de objetivos por parte de un gerente permite tomar decisiones de forma racionalizada y controla el desarrollo de los procesos que necesita la organización.

De acuerdo con Cotes Escolar, (2017) en su investigación sobre marketing digital expresa que los entornos digitales dan la posibilidad ad los cliente de ser usuarios que interactúan con la marca de una organización, generando un bien intangible basado en lealtad mejorando la relación y la experiencia del cliente.

Si bien la clínica no ha realizado un plan anual de trabajo especializado en el marketing digital y su respaldo en plataformas virtuales podemos decir que la institución no depende de ello, en cuanto a la demanda de pacientes, se puede mejorar, no solo los números de pacientes ingresados.

El marketing en servicios de salud se basa en un plan de mercadeo propuesto en una estrategia de orientación de los servicios a su respectivo mercado, esta es la razón por la cual se necesita conceptualizar los servicios como si fueran productos en perspectiva de los pacientes. (López Gómez Leydi, 2018)

Lo que vemos aquí es el potencial de las estrategias de marketing por medio del proceso gerencial, pero para esto se necesita realizar un análisis interno de la cultura corporativa que se refleja en la misión y visión de la empresa.

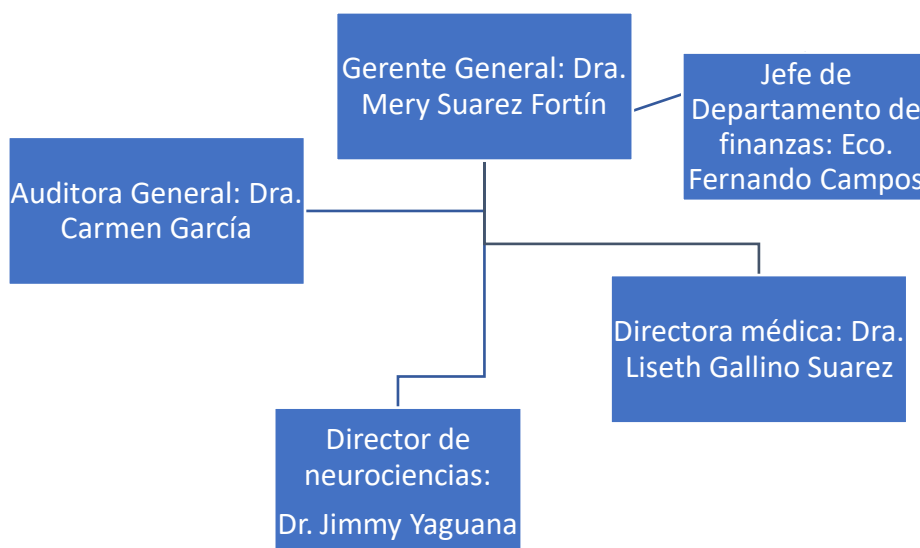
Cómo parte del análisis interno tenemos que la empresa tienes esta misión corporativa: “Prestar servicios integrales de salud con calidad, calidez y eficiencia, superando las expectativas de los usuarios que demandan nuestra atención, con un concepto de gerencia moderna que garantiza el mejoramiento continuo de los procesos administrativos y asistenciales” (Clinica Sur Hospital, s.f.) por otra parte la visión de la empresa dice lo siguiente: “Ser líder en prestación de servicios de salud a nivel nacional, liderar en procedimientos asistenciales y administrativos, donde prime la unión de esfuerzos y el espíritu de servicio con calidez, encaminados a impactar favorablemente en las condiciones de vida de la comunidad. (Clinica Sur Hospital, s.f.) Esta visión y misión no especifica ni hace una gran diferencia de otras instituciones de salud. Si bien

la calidez, calidad y eficiencia parecen palabras que refieren a una buena hospitalidad, es precisamente lo que cualquier institución del país actualmente (o por lo menos cualquier hospital o clínica privada) hace: atender a sus pacientes con una hospitalidad digna.

***Estructura Administrativa, Gestión Gerencial, financiera y organizativa***

Clínica Sur Hospital constituido en 2010 inició sus actividades con razón social GALPE S.A. con número de RUC 0992674237001, es un contribuyente especial debido a que es una sociedad con personería jurídica, en el 2021 mostró un superávit de \$231.112. Su código en la clasificación Internacional Industrial Uniforme es Q861004, que aplica para instituciones que trabajan con actividades médicas en diagnóstico, rehabilitación, tratamiento de enfermedades, maternidad a corto y largo plazo.

La Dra. Mery Suarez es la propietaria y mayor accionista de la empresa, también tiene el cargo de gerenta general. La forma organizativa de la institución tiene una estructura organizativa vertical, es decir casi todas las decisiones de mayor importancia en muchos ámbitos de la empresa pasan por la gerencia encargada de administrar recursos financieros y organizativos. Por otro lado, la clínica cuenta con una auditora general encargada de verificar los procesos de calidad en servicios de salud. Y por otra parte la directora médica es la Dra. Liseth Gallino encargada de administrar a los diferentes departamentos de especialidades médicas, es una especie de filtro entre la comunicación vertical de la gerencia y los demás médicos. El director de neurociencias está encargado del diagnóstico, tratamientos diversos y planificación de intervenciones quirúrgicas.



**Figura 1 Estructura administrativa**

Elaborado por Yaguana Torres, J.

Es importante mencionar que Clínica Sur Hospital no cuenta con un departamento de marketing ni una dirección de comunicación como tal, pero por otro lado tiene auxiliares administrativos como la Ing. Rosa Montalbán encargada de la comunicación interna y las TICs dentro de la empresa.

### ***Oferta y Demanda de Servicios***

La atención y tipo de pacientes que se recibe en el hospital se puede clasificar en tres: pacientes particulares que se atienden de 8 a 11 AM, dependiendo el turno del especialista, de los cuales llegan por una consulta externa o alguna intervención quirúrgica, imagenología, entre otros servicios. Luego del horario antes mencionado se atienden derivaciones de hospitales del MSP y del IESS. Las atenciones médicas por derivación del Ministerio de Salud Pública en un 90% son emergencias quirúrgicas. Mientras que las derivaciones por parte del IESS son consultas externas 40%, 20% por exámenes neurológicos, y un 40% por intervenciones quirúrgicas de emergencia. Esta variable se centra en los servicios que usan los pacientes del hospital: en otras palabras, es cuando se secciona en medida del motivo por el cual acuden al hospital, consultas externas por especialidades, emergencias, por algún examen en laboratorio, etc. Durante el año 2022 la capacidad asistencial en la clínica es de 48 camas y un número de consultas al mes de 1804. Por otra parte, la clasificación del personal operativo y administrativo está dividido así: Especialistas médicos 43, Médicos generales 14, 1 psicólogo, farmacéutas 2, Auxiliares de farmacia 4, Enfermeras 14, Aux enfermería 26, Fisioterapeutas 4, Terapeuta ocupacional 1 y Licenciados en imágenes: 4.

***Servicio del departamento de neurociencias.*** Este departamento consta de tres médicos especialistas en neurocirugía<sup>1</sup>. Entre los servicios del departamento de neurociencias tenemos: diagnósticos, cirugía y procedimientos de neuro rehabilitación. También consultas bajo previa cita; por convenio con seguros privados y con IESS/MSP. Este departamento se ocupa del diagnóstico clínico, imagenológico y neurofisiológico. También se encarga de las cirugías para todo tipo de patologías neurológicas. Otro servicio ofrecido es la neurorrehabilitación en pacientes con patologías crónicas y/o post operación. Entre las afecciones o comorbilidades más

---

<sup>1</sup> Neurocirugía: es la ciencia encargada del estudio, diagnóstico y tratamiento de enfermedades de neurológicas.

comunes que se atienden en departamento de neurociencias van desde dolores de cabeza o columna, Epilepsia, Hemorragia cerebral, Infartos cerebrales, Enfermedad de Parkinson, Parálisis Facial, Neuralgia del trigémino, Traumas craneales y de columna, traumas cerebrales y medulares, Hidrocefalia, Hernias discales, Túnel de carpo hasta *Filum tenso*.

### **1.2.2 Análisis geoespacial y geopolíticos**

La clínica Sur Hospital está ubicada en José Mascote entre Huancavilca y Capitán Nájera en el centro de Guayaquil, cercana a avenidas principales como Blvr. 9 de octubre y las avenidas Quito y Machala. Esta ubicación tiene a la clínica cerca de hospitales públicos y un fácil acceso desde la ciudad y cantones aledaños. También por la misma ubicación los pacientes que llegan por consulta externa particularmente suelen ser por recomendaciones de profesionales que trabajan en la clínica y en otros hospitales públicos.

### **1.2.3 Población atendida**

La población atendida puede variar mucho, debido a que gran parte de los pacientes se atienden, casi aleatoriamente cuando son ingresados por emergencia, sea particular (rara vez), por parte del MSP o el IESS. Hay que tener en cuenta el artículo número 8 en la Ley número 77 de la constitución del Ecuador donde le da derecho a cualquier ciudadano a ser tratado en instituciones de salud privadas o públicas debido a que el estado cubre los gastos por medio del MSP o bien lo hace, en parte el IESS (para instituciones privadas) (Congreso Nacional, 2006) La población que se atiende de forma particular en consulta externa por lo general son por referencias de hospitales públicos donde los doctores derivan casos clínicos a la Clínica Sur Hospital.

### **1.2.4 Demanda de servicios insatisfecha**

En este caso la oferta digital que maneja la clínica y sobre todo el departamento de neurocirugía no es capaz de orientar correctamente a sus posibles clientes. Esto genera una mala práctica de calidad en servicio al cliente. Es necesario tener en cuenta que una de las principales características de una institución de salud es como trata la hospitalidad (Walker, 2015). Para asegurarse de una correcta hospitalidad se necesita mejorar la calidad y funcionalidad de la atención en los centros médicos de salud, implementando indicadores de atención al cliente. Por lo tanto, articular de manera

armoniosa y sistémica el servicio al cliente en procesos es beneficioso para la satisfacción del cliente (Universidad Manuela Beltrán, 2014).

No planificar un entorno digital que refleje a la marca y ofrezca una interfaz que facilite la información al cliente constituye una mala práctica en servicio al cliente porque no se está realizando una base que constituya un buen ambiente y experiencia con los clientes y posibles pacientes. Las redes sociales han creado una nueva forma de captar el conocimiento, hoy en día la marca personal desde las funciones de marketing y social media han ganado gran popularidad entre celebridades y profesionales que se convierten en *influencers*. La finalidad de las redes sociales no solo es comunicar, sino también dibujar las estructuras externas de cualquier empresa, graficarse esto es como pensar lo siguiente: la sala de espera física de un hospital no es el principio, ni es la primera puerta, antes de ella muchas personas pasan por el filtro virtual, la plataforma que el hospital ha creado para sus posibles pacientes.

## **Capítulo I. Objeto del plan de gestión**

### **2.1 Planteamiento del problema**

El problema del departamento de neurociencias en la Clínica Sur Hospital es la deficiente planificación de imagen corporativa y marketing digital. Entre las causas de los problemas podemos mencionar que no existe un departamento dedicado a la comunicación, imagen corporativa ni marketing; no existen protocolos de atención al usuario en medio digitales. Y esto ocasiona un débil posicionamiento de la marca en el mercado del servicio de neurocirugía y neurología y que su imagen corporativa de la empresa en sus entornos digitales es muy limitada. Cuando se trata de estrategia y publicidad en la contemporaneidad empresarial se piensan dos factores importantes, la competitividad dentro del mercado y su cohesión con las TIC. En el caso del departamento de neurociencias de la Clínica Sur Hospital no existe como tal un plan gerencial sobre el manejo de la identidad corporativa y tampoco un espacio se creado una plataforma virtual estable en redes sociales. Tampoco se ha realizado un plan de marketing de contenidos antes. Es decir, el departamento de neurociencias solo funciona como un simple anexo de la clínica. Esto es un claro problema porque mientras otras empresas de salud que tienen un campo de acción igual que el del departamento de neurociencias de Clínica Sur Hospital sí implementan planes de contenido y han creado identidades corporativas sólidas durante estos años. La clínica cómo tal tiene una plataforma digital estable o

completa, la página web no funciona orgánicamente y falta información sobre la empresa, esto además deja una mala impresión de la misma. A partir de esta información se generó la pregunta: ¿Es necesaria la implementación de un plan de marketing estratégico y continuo para mejorar la calidad de atención al usuario en la Clínica Sur Hospital de Guayaquil?

### ***Delimitación del problema de investigación***

***Campo de investigación aplicado:*** marketing estratégico

***Área de investigación aplicada:*** Atención primaria de Salud

***Aspecto:*** plan de mejora de servicios digitales de atención al usuario

## **2.2 Justificación del planteamiento del problema**

Según Cotes Escolar, (2017) los medios digitales son una ventaja para la estrategia, porque permiten la medición de muchas variables y factores en tiempo real debido a su inmediatez; además de ayudar a la interactividad con los usuarios y la creación de comunidades.

De acuerdo con este enfoque de la comunicación corporativa es evidente que su gestión eficiente y eficaz incluye los tres sistemas de acción que señala Van Riel (2003) y Costa (2000) lo plantea como su modelo DIRCOM: Comunicación de dirección, comunicación de marketing, comunicación organizativa. Si estas dimensiones se encuentran articuladas, permiten unificar la comunicación dentro de la empresa para procurar difundir un mensaje relacionado e integral. En 1995, cuando Joan Costa abordó el estudio de la comunicación corporativa, indicó que la selección del término ‘corporativo’ se debe a que es un concepto más amplio e incluyente que las expresiones de comunicación organizacional, comunicación empresarial y comunicación institucional. Es evidente la planificación de la gestión comunicativa mejora la credibilidad y reputación de una empresa. Esto quiere decir que la dirección de comunicación en una empresa en el mundo actual, digitalizado, mapeado desde direcciones IP se vuelve necesaria la búsqueda de identidad corporativa en una especie de análisis y plan de acción que necesita identificarse en sus *stakeholders*. Pero esto no significa que la reputación corporativa esté totalmente ligada a un factor externo, de otra manera no habría un rumbo fijo. La imagen y reputación corporativa se construye en base a los propios valores que se atribuye una empresa y de ahí en adelante sus acciones y su forma de comunicar construyen la percepción de reputación dentro del imaginario de cualquier parte interesada. Clínica Sur Hospital es una institución de salud de segundo nivel, que presta servicios de salud, y teniendo en cuenta el servicio de apoyo del sistema

nacional de salud (Vance Mafla, 2015), esta institución está en el segundo nivel como un hospital básico y de especialidades.

Para la búsqueda y delimitación del problema existen cinco elementos que están relacionados estos son: Preguntas y objetivos de investigación, viabilidad y justificación del estudio y por último una evaluación en el conocimiento concreto del problema, como datos específicos sobre el problema de la investigación. (Sampieri, et. al, 1991). Un problema macro de la clínica sur hospital es que no forma parte de su planeación gerencial continua una implementación de planes de gestión para la comunicación digital para el servicio al cliente en el departamento de neurología y neurocirugía, de hecho, esto se puede verificar en las redes sociales y pagina web de la clínica.

### ***Objetivos del proyecto***

Objetivo General: Proponer un plan de marketing digital para el departamento de neurociencias en la Clínica Sur Hospital.

Objetivos Específicos:

- Examinar el estado de la imagen corporativa del departamento de neurociencias mediante un análisis cualitativo (entrevistas).
- Realizar una PUV (Propuesta Única de Venta) del departamento de neurociencias.
- Proponer un plan de marketing de contenidos teniendo en cuenta los objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales).

### ***Oportunidades de mejora para la prestación de servicios***

- Para ejercer un plan de marketing es necesario examinar en qué situación se encuentra la marca lo cual beneficia a clínica sur hospital porque permite conocer el tipo de público que se interesa por su marca.
- Realizar planes de marketing continuo implica proporcionar una mejor información de las estrategias con las que se maneja la clínica.
- Uno de los beneficios más importantes es una mejora en la atención al cliente, debido a que probablemente el primer acercamiento en el mundo actual digital es por medio de redes sociales u otras plataformas digitales.



- Una mejora y estructuración del entorno digital beneficia a la reputación corporativa.
- Se podría fidelizar a los clientes de una forma más específica lo cual conlleva a una demanda de servicios más estable y constante.

### 2.3 Propuesta y Alternativas de solución

**Tabla 1 Matriz de evaluación y selección de alternativas**

<b>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</b> <b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b> <b>MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD</b> <b>“Plan de Gestión Gerencial para la Prestación de Servicios de Salud en una Unidad de Salud”</b> <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
Deficiente planificación de imagen corporativa y marketing digital	No existe un plan estratégico Tampoco un área de la empresa que se encargue específicamente de ello	No hay un objetivo concreto en las publicaciones en redes sociales de la clínica (FB e IG)	Al no existir una planificación guiada por un mercadólogo o ing. En imagen corporativa el trabajo se realizará enfocado en las tareas gerenciales	Plan de gestión estratégica de marketing digital	Departamento financiero y departamento administrativo
No existe una planificación para la presentación de NIIF para PYMES	El departamento administrativo y financiero no han efectuado la presentación de sus estados financieros	Aunque es una clínica de nivel 2 su reputación empresarial no alcanzará más grado de confianza entre sus <i>stakeholders</i>	Es un trabajo arduo debido a que se necesita adecuar los informes financieros que no están publicados desde años atrás	Realizar un plan de gestión para presentación de estados financieros según las PYMES	Departamento financiero Departamento administrativo
Trato inadecuado por parte del personal auxiliar médico de la clínica Sur Hospital	No hay protocolos de seguridad actualizados a las normas ISO 2015	El personal de salud mencionado no ha sido actualizado según los protocolos en salud actuales	Es necesaria la recopilación y análisis de la información adecuada y la planificación de una capacitación	Plan de mejora en el servicio de atención al paciente para el personal auxiliar médico en clínica sur hospital	Dirección médica y Departamento de recursos Humanos
Atención ineficiente en área de emergencia	Desconocimiento de procedimiento primarios de salud	Atenciones innecesarias en el área de neurología	Se necesita generar planes de acciones con RR HH	Plan de mejora en el área de emergencia de la Clínica Sur Hospital	Dirección Médica y departamento de Recursos humanos

Deficiente calidad de servicio en el área de laboratorio clínico	Demora en entrega de resultados y no hay la posibilidad de revisarlos por internet	Demora en análisis de casos clínicos	Es necesario generar un plan de acción con tareas específicas para el buen funcionamiento del área	Plan de gestión para la mejora de del servicio de laboratorio de la clínica Sur Hospital	Dirección médica, departamento administrativo y laboratorio clínico
.....					
<p><b>Notas:</b> Las alternativas de solución se estudiaron y determinaron en conjunto con la auditora médica de Clínica Sur Hospital Dra. Carmen Suárez, el jefe del departamento de finanzas Eco. Fernando Campos y la encargada de la divulgación comunicativa interna de la clínica, Ing. Rosa Montalván.</p> <p><b>Fuente:</b> Departamento administrativo Clínica Sur Hospital</p> <p><b>Elaboración:</b> Jimmy Yaguana Torres</p> <p><b>Fecha:</b> 27/06/2022</p>					

## 2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DE PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

### 2.1.1 Alcance y metodología de la investigación

Este proyecto se desarrolló en el área de neurología y neurocirugía de la Clínica Sur Hospital; en esta propuesta se planteó desarrollar un plan estratégico de marketing digital y de esa forma promocionar presentar y promocionar los servicios ofrecidos por el área mencionada. Para ello se usó una metodología cualitativa de investigación observacional basado en dos entrevistas semiestructuradas con la auxiliar de administración y encargada de las TICS, Ing. Rosa Montalbán y gerente general Dra. Mery Suarez. Su alcance es descriptivo debido a que se necesita recopilar información sobre el problema elegido (Sampieri, Fernández, & Baptista, 1991).

Al no existir una dirección de comunicación ni un departamento de marketing en la clínica es inevitable que se causen problemas desde el punto de vista estratégico de la organización. Primero porque no se puede poner a prueba el lugar como marca que tiene Clinica Sur Hospital dentro del mercado de servicios de salud en especialidades clave como la neurocirugía y neurología, donde sí existen otras organizaciones que compiten con los mismos servicios, pero ofertados desde una forma técnicamente correcta y eficaz. Por eso se plantearon preguntas que aclaren el panorama administrativo y gerencial sobre la imagen corporativa de la empresa y las acciones que se han tomado en temas de

marketing digital. La entrevista es semi estructurada por lo cual se ha procedido a realizar las siguientes preguntas a los colaboradores antes seleccionados: ¿Qué opina la imagen corporativa y comunicacional de la clínica? ¿Cuáles son las metas que se han planteado desde la estrategia comercial digital de la clínica? Esto en cuanto a las preguntas generales, mientras que las preguntas para ejemplificar se usaron las siguientes: ¿Qué tipo de planes gerenciales se han implementado para mejorar la presentación corporativa? ¿podría proporcionarme un ejemplo de cómo ha funcionado la comunicación con los clientes? En cuanto a preguntas estructuradas realizaron las siguientes: ¿Qué elementos toma en cuenta para decidir qué departamentos administrativos necesita la clínica?

Las alternativas de solución se estudiaron y determinaron en conjunto con la auditora médica de Clínica Sur Hospital Dra. Carmen Suárez, el jefe del departamento de finanzas Eco. Fernando Campos y la encargada de la divulgación comunicativa interna de la clínica, Ing. Rosa Montalván. Durante los días 27 y 28 de junio del 2022. El plan gerencial de marketing estratégico enfocado en el departamento de neurociencia fue el que tenía el mayor impacto de interés para la clínica, porque económicamente se podría realizar un plan que englobe la imagen corporativa de todas las áreas y subespecialidades focalizarlo a una sola área marcaría un antecedente para las áreas que no se están tomando en cuenta. De esta manera si la gerente o administradora de la clínica decide optar por realizar cualquiera de las otras alternativas podría valerse del plan que se está proponiendo en este proyecto de investigación con sus aciertos y falencias.

### ***2.1.2 Análisis de alternativas de solución al problema***

Se encontraron 5 alternativas diferentes de las cuales se eligió 1 como solución a la deficiente planificación de imagen corporativa y marketing digital las cuales se mostrarán en la siguiente tabla, con sus respectivas evaluaciones y criterios para su correcta aplicación. Se definió una clasificación del valor de la ponderación de la siguiente forma: 50% la factibilidad técnica, es decir la posibilidad a partir de las herramientas técnicas disponibles dentro de la empresa; 25% para la factibilidad económica y financiera de la empresa y de igual forma 25% para la factibilidad política y legal que representa la posibilidad y dificultad legal para escoger una alternativa de solución a realizar.

**Tabla 2 Matriz de evaluación y selección de alternativas**

Problema central	Alternativas de Solución	Criterio de Selección						Puntaje total
		Ponderación	Factibilidad técnica	Ponderación	Fact. Económica	Ponderación	Fact. política	
<b>Deficiente planificación de imagen corporativa y marketing digital en el departamento de neurología y neurocirugía de la Clínica Sur Hospital</b>	Establecer un protocolo de atención al cliente por medio de redes sociales	50%	8	25%	9	25%	9	<b>8,5</b>
	Establecer un plan gerencial de marketing estratégico enfocado en el departamento de neurociencias	50%	10	25%	10	25%	10	<b>10</b>
	Supervisar el trabajo realizado por el personal encargado de las TIC	50%	10	25%	9	25%	10	<b>9,75</b>
	Renovar la imagen corporativa de Clínica Sur Hospital a partir de un análisis FODA	50%	9	25%	9	25%	10	<b>9,25</b>
	Plan para creación de departamento de marketing y comunicación	50%	8	25%	9	25%	10	<b>8,75</b>

Elaborado por: Jimmy Yaguana T.

Fuente de información: gerencia de clínica sur hospital

### **2.1.3 Justificación**

La tecnología digital por medio del internet engrandeció la capacidad de capturar la atención de cualquier cliente. De hecho, las empresas y emprendimientos nuevos están dentro del mercado de servicios y productos tienen necesidad de generar una idea sobre la empresa en redes sociales y esto hace que la focalización de sus decisiones gire en torno al mercado y sus clientes. (Schnarch Kirberg, A., 2016). Las necesidades del mercado han cambiado debido a que el lugar en donde se encuentra el mercado y los

clientes también ha cambiado o agregó otro formato para ser encontrado: redes sociales. Por esta razón se necesita un manejo de redes integral con la organización, al igual que la gerencia de recursos humanos o la gerencia de operaciones de logística el (social media management) trata de humanizar la imagen corporativa, convierte a la empresa en una marca que puede escuchar, capaz de entretener, informar y conversar con sus usuarios externos (Toro, J. M. D. y Villanueva, J., 2017). Lo descrito anteriormente es la representación del gran cambio tecnológico en el marketing, la posibilidad de respuesta de las marcas, y ya no la unidireccionalidad del mercado. Las redes sociales se volvieron medios masivos que se han monetizado para comprar espacios de publicitarios a precios más accesibles. Esto es una forma de democratizar más el mundo del marketing y publicidad porque abrió más caminos y sobre todo más directos, debido a que gracias a la imagen del hipertexto, se puede reemplazar una valla publicitaria por un espacio en un teléfono celular.

#### ***2.1.4 Análisis de datos***

##### ***Análisis de datos a través de entrevistas***

Mientras que la Ing. Montalbán hizo hincapié en que si podía existir una mejora en los entornos digitales de la clínica también dio a conocer que parte de la estructuración de la clínica es dar la oportunidad de la autogestión por medio de los especialistas y sus auxiliares. En el caso del departamento de neurología y neurocirugía si hay una secretaria que se encarga de la recopilación de datos de los pacientes y datos clínicos. Las preguntas a la Ing. Montalbán y a la Dra. Mery Suárez sobre la planificación del marketing digital fue respondida aceptando que, aunque no tienen la mejor organización para el rubro y administración del entorno digital de la clínica se están haciendo publicaciones. Pero no supieron responder hacia qué están encaminadas estas acciones que están llevándose a cabo en las redes sociales de la clínica. Por otra parte, hay una limitante en el espacio físico de la clínica, no es tan grande y es complicado que se haga una ampliación en los actuales edificios de la clínica. Es por esta razón que la Dra. Mery Suárez comenta la dificultad de tener más áreas administrativas, como una dirección de comunicación. Este problema está ligado a la limitante física del espacio.

## **2.1 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD**

Para realizar un diagnóstico de los servicios y recursos de la organización se usó la metodología F.O.D.A. (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) debido a que es un primer acercamiento a la clínica sin muchos antecedentes como literatura sobre la propia clínica. Es algo que podría ser muy comprensible porque la clínica apenas tiene 10 años en funcionamiento y financieramente es estable. Este es un análisis que normalmente se usa en estrategias de benchmarking, precisamente porque establece en qué lugar del mercado se encuentra la empresa que entra en el análisis.

### ***Gestión Gerencial de la Dirección***

**F:** Existe una fidelización de los clientes debido a que son conocidos como profesionales que han prestado sus servicios en la red pública de salud.

**O:** No todas las clínicas de segundo nivel tienen profesionales jóvenes y con un gran prospecto.

**D:** No hay muchas plazas de trabajo por lo que suele necesitarse personal cuando ingresan muchos pacientes por emergencias de derivaciones del IESS.

**A:** La oferta de procedimientos de salud es más amplia en instituciones competidoras del mercado.

### ***Gestión Estratégica de Marketing***

**F:** A pesar de que no se ha planteado un plan claro de marketing los porcentajes de reacciones son muy favorables, eso quiere decir que ya existe una fidelización de ciertos clientes con las redes sociales de la clínica

**O:** Se puede fortalecer el vínculo con pacientes que confían en la capacidad técnica y resolutive de los profesionales que trabajan en la clínica

**D:** No existen objetivos específicos en la planificación de marketing digital

**A:** Hospitales de segundo nivel que compiten directamente con Clínica Sur Hospital ostentan con mayor reputación en redes sociales y tienen páginas web que están mucho más desarrolladas.

### ***Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización***

**F:** Estructura y comodidad para hospitalización con una disponibilidad de 35 camas para hospitalización y 10 camas para UCI

**O:** Facilidad para llegar a la ubicación de la clínica mediante diversas carreteras y avenidas

**D:** Mucho tiempo de espera para prestación de servicios del IESS

**A:** Hospitales del mismo nivel, pero con más capacidad de hospitalización

### ***Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística***

**F:** Abastecimiento de medicinas para todas las patologías en neurocirugía y comorbilidades relacionadas con la diabetes e hipertensión

**O:** Facilidad del mercado local para abastecerse de cualquier tipo de medicina

**D:** Deficiente abastecimiento en medicina pediátrica

**A:** Las demás empresas que compiten en la prestación de servicios de salud cuentan con un sistema de facturación y logística adheridas a su sistema Web para reservar citas y revisar exámenes médicos

### ***Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones***

**F:** Se ha adquirido tecnología de punta y actualizada para monitoreos intraoperatorios

**O:** Capacidad para adquirir máquinas para monitoreos intraoperatorios fuera del país

**D:** Deficiente integración del sistema WEB de la empresa

**A:** Las demás empresas que compiten en la prestación de servicios de salud cuentan con un sistema de facturación y logística adheridas a su sistema Web para reservar citas y revisar exámenes médicos, algunos hospitales además poseen aplicaciones en plataformas móviles.

### ***Gestión Administrativa y de Recursos Humanos***

**F:** Facilidades en horarios para doctores especialistas

**O:** Ampliando la nómina laboral solo con un médico especialista se puede cubrir deficientes atenciones en el área de emergencia

**D:** Muchas contrataciones ocasionales causan un mayor gasto en nómina por servicios profesionales.

**A:** En ocasiones no hay los especialistas necesarios en el área de urgencia para pacientes derivados del IESS

Según el siguiente análisis encontramos que Clínica Sur Hospital a pesar de tener una situación financiera estable y generando ingresos, al mismo tiempo que los solventa en buenas inversiones, como adecuaciones en las instalaciones y compra de tecnología, no se encuentra a la par que otras instituciones que compiten directamente, como la clínica San Francisco, Clínica Alborada, entre otros. Instituciones que a pesar de no ser de segundo nivel han realizado inversiones en el manejo comunicacional y creación de contenido para sus usuarios. Es por esta razón que se ha definido que la creación de un plan de marketing estratégico sería ideal no solo para resolver un problema de atención adecuado digital, sino para fortalecer la reputación corporativa de la clínica y poder atender de una forma más personalizada a los usuarios, además de ganar más retroalimentación por parte de los mismos.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

#### **3.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

##### ***3.1.1 Análisis del Entorno Social***

El Gobierno Nacional durante los últimos 10 años, ganó terreno para mitigar este problema, primero definió tres niveles de atención específicos y los incorporó en la cartera de servicios de 364 centros de salud con atención en modalidad ambulatoria, 39 establecimientos en modalidad ambulatoria intensiva y 5 hospitales especializados siendo el hospital Guayaquil uno de los más visitados en dicha ciudad, debido a ser un hospital público y es el hospital público más cercano a la Clínica Sur Hospital ubicado en la parroquia Sucre, centro de Guayaquil. Por otra parte, tenemos La mayor parte de las viviendas e infraestructura de la parroquia Sucre han sido hormigón, y son de más de tres pisos. Un alto porcentaje de las viviendas cuenta con espacios reducidos, pocas divisiones o ninguna división en ocasiones y carecen de servicios públicos. Este sector comenzó a



poblarse a mediados de la década de los sesenta y la mayor parte de su población hoy en día por estar cerca del centro de Guayaquil se encuentra en una posición económica de clase media.

### ***Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)***

El análisis Porter analiza 5 fuerzas que determinan la posición micro y macroeconómica en la industria, también enfatiza en las posibilidades de competencia que existe entre diferentes empresas competidoras y evalúan la posición de la empresa desde la que se está evaluando el mercado. Las cinco fuerzas son las siguientes: el poder de negociación de los compradores o clientes, el poder de negociación de los proveedores o vendedores, a la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutivos y la intensidad de la rivalidad competitiva. Cada una de estas fuerzas también ha sido denominada de riesgo o complejidad baja, media y alta.

#### ***El poder de negociación de los compradores o clientes (bajo)***

Debido a que la red pública de salud en el IESS tiene muy poca capacidad para la demanda que tiene ha necesitado de prestadores de servicios de salud privados, lo cual no permite que los pacientes puedan decidir sus derivaciones, en el caso de Clínica Sur Hospital que está constantemente atendiendo más del 75% de sus pacientes por parte del MSP o el IESS la posibilidad de encontrar otra clínica se reduce mucho, además las demás clínicas de segundo nivel tienen precios muy elevados para la mayor parte de la población cercana al hospital.

#### ***Poder de negociación de los proveedores (Medio)***

Clínica Sur Hospital al ser una institución de salud que tiene una capacidad adquisitiva alta, al igual que sus competidores, puede adquirir cualquier tipo de instrumento quirúrgico o medicina dentro o fuera del país. Por este motivo los proveedores de instrumentos quirúrgicos y medicina tienen que tener en cuenta las ofertas de sus

propios competidores haciendo que sus ofertas de servicios se mantengan en una competitividad que incurra en la ganancia de las mismas.

#### ***Amenaza de productos sustitutos (bajo)***

Debido a la complejidad de la estructuración administrativa y de instalaciones, además de suponer una gran inversión, actualmente no existen una gran cantidad de Clínicas u Hospitales de tipo 2 que se estén creando cerca de Clínica Sur Hospital.

#### ***Amenaza de nuevos competidores entrantes (alto)***

En Guayaquil hay casas de salud del segundo nivel como la Clínica Panamericana o el Hospital Santa María ubicados en parroquias aledañas a Clínica Sur Hospital que tienen una presentación en entornos digitales mucho mejor, con servicios de visualización de exámenes en línea y agenda de citas por medio de la página web.

#### ***Rivalidad entre la competencia (alta)***

Como bien se ha planteado con anterioridad, la competencia estratégica por parte de prestadores de servicios de salud del tipo 2 está mediada por la captación de más clientes por medios de entornos digitales.

#### ***Análisis FODA***

Este análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas será clave para entender las necesidades y cambios que podría realizar Clínica Sur Hospital para mejorar la atención que brinda en la actualidad.

F: Profesionales de salud reconocidos con buena experiencia, excelente atención al cliente, buena infraestructura hospitalaria, gran cartera de servicios.

O: Convenios con seguros privados, apertura de otros servicios quirúrgicos, ingresar en nuevos mercados y segmentos, desarrollar múltiples ubicaciones.

D: Déficit de habitaciones, falta de residentes, no disponer de laboratorio ni imágenes 24/7, Falta de neurocirujano 24h.

A: Clínicas que brindan la misma cartera de servicios con convenios IESS y MSP, hospitales del estado de segundo nivel en la misma ciudad de Guayaquil, pérdida del convenio de la clínica con el IESS y MSP, clínicas con menores costos.

Este análisis demuestra que la dirección de comunicación externa de la empresa debe ser evaluado, analizado y mejorado a partir de acciones claras especificadas en una planificación estratégica de marketing digital. Con la excepción del déficit de habitaciones que podría ser mejorado a partir de una mejor planificación logística del mismo o bien aumentando la capacidad de camas de hospitalización.

### ***Cadena de Valor de la organización (Porter)***

Las actividades primarias de la organización están divididas en Logística Interna, Producción, Logística Externa, Marketing y el Servicio Postventa.

Por ejemplo, la logística de entrada del paciente se realiza bien por el área de emergencia o por el área de consulta externa. En el caso de emergencia los colaboradores encargados de la atención primaria médica evalúan a los pacientes. Por otra parte, en el caso de pacientes derivados de instituciones públicas proceden a llenar un formulario para su entrada.

Mientras que el ingreso a salas quirúrgicas se realiza después de una evaluación y preparación del paciente para su tratamiento ambulatorio o ingreso hospitalario. En el caso del ingreso hospitalario se dará ingreso a la sala correspondiente según las indicaciones de la del médico que esté encargado del tratamiento del paciente.

En cuanto a la logística de salida del paciente o postventa se lleva a cabo luego de que el paciente, después de una evaluación del médico interno encargado, se le haya otorgado el alta médica. Los familiares o el propio paciente, se encargan de la cancelación de los rubros que está cobrando la clínica. Este último paso puede cambiar

debido a los pagos por adelantado o realizarlos simplemente con pagos mediante tarjetas de débito o crédito.

Entre las actividades de apoyo y administrativas de Clínica Sur Hospital tenemos las siguientes:

***Infraestructura:*** En el plano de estructura, la organización cuenta con dos torres médicas con amplias instalaciones como salas de espera, consultorios médicos y salas de intervenciones quirúrgicas multipropósito para diferentes especialidades médicas.

***Administración de recursos humanos:*** Hay un manejo de recursos humanos que enfatizado en escoger, exigir y formar a un personal médico altamente capacitado.

***Aprovisionamiento:*** Existe un correcto abastecimiento de medicinas para su uso en intervenciones quirúrgicas y post quirúrgicas.

***Desarrollo de tecnología:*** En el ámbito tecnológico se dispone de las mejores máquinas disponibles en el mercado latinoamericano en cuanto monitores de RX, angiografías y monitores intraoperatorios.

### ***Planificación Estratégica***

#### ***Misión***

Somos una empresa que presta servicios integrales de salud con calidad, calidez y eficiencia, superando las expectativas de los usuarios que demandan nuestra atención, con un concepto de gerencia moderna que garantiza el mejoramiento continuo de los procesos administrativos y asistenciales.

#### ***Visión***

Ser líder en la prestación de servicios de salud a nivel local, liderar en procedimientos asistenciales y administrativos donde prime la unión de esfuerzos y el espíritu de servicio con calidez, encaminados a impactar favorablemente en las condiciones de vida de la comunidad guayaquileña.

## *Valores*

Responsabilidad: Clínica Sur Hospital centra la responsabilidad no solo organizativa y corporativa como el eje de sus valores sino también en cada uno de los colaboradores.

Liderazgo: el liderazgo para esta empresa de prestación de servicios de salud es clave, porque significa tomar riesgos en la organización gerencial para apostar por nuevos procedimientos intraoperatorios.

Trabajo en equipo: para la clínica Sur Hospital el trabajo en equipo es clave para el éxito de nuestros procedimientos, para ello es necesario que el personal pueda confiar mutuamente en los mecanismos de la organización y en sus compañeros de trabajo.

## *Principios Éticos*

Igualdad: Igualdad de trato para todos los usuarios, pacientes y familiares de pacientes sin excepciones.

Legalidad: Clínica Sur Hospital cumple con todas las obligaciones legales financieros y de correctos procedimientos en las prestaciones de servicios médicos.

Responsabilidad: La responsabilidad es un factor clave para esta institución para realizar las mejores y atenciones de salud por consulta externa o emergencia. Somos una institución que está preparada para afrontar a diario problemas graves de salud en pacientes que llegan a nuestra casa de salud.

Solidaridad: Nos mostramos siempre como una institución que compromete su accionar para seguir brindando la mejor atención para nuestros usuarios.

## ***Políticas***

Sobre la satisfacción del Usuario: Clínica Sur Hospital se preocupa del cuidado de sus pacientes con un nivel de calidez en la atención al usuario y promueve un buen trato a familiares de pacientes.

Sobre la Planificación y Control de Gestión: Clínica Sur Hospital enmarca toda la planificación hospitalaria sobre las bases del NTE INEN-ISO 21549-8 para una mejora en la atención a todos los pacientes.

Sobre la Gestión de los Procesos Clínicos y de apoyo: Nuestra dirección médica trabaja constantemente en el acoplamiento de nuevos métodos quirúrgicos menos invasivos y una complementaria hospitalización para una correcta recuperación del paciente.

Sobre Gestión y desarrollo de los Recursos Humanos y su capacitación: Clínica Sur Hospital promueve el cumplimiento de derechos y obligaciones de cada trabajador para crear un ambiente de pleno respeto. Esta institución vela por el constante mejoramiento personal y laboral, una correcta actualización, entrenamiento y formación para brindar un mejor servicio y además de fomentar el autocuidado del personal de cada paciente luego de su recuperación.

Sobre la realización de Auditorías: Clínica Sur Hospital promueve la realización de auditorías periódicas para identificar oportunidades de cada servicio, desde hospitalización primaria, hasta intervenciones quirúrgicas.

## **3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

### ***2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección***

Los indicadores de gestión están diseñados usando las siguientes características:

nombre, unidad de medida, verificación del indicador y la periodicidad o fechas de

medición del indicador y metas (Ministerio de Educación , 2014). No todos los indicadores están diseñados de igual manera debido a que en muchas ocasiones funcionarán sin antecedentes reales, debido a que será la primera vez que se usen para medir metas. Para medir la gestión estratégica de la clínica se usará un indicador de eficiencia:

*Tabla 3 Indicadores de Gestión para cada área*

Descripción de indicador	Unidad de medida	Fórmula de indicador	Verificación del indicador
Seguimiento de plan de marketing digital	Unidad de números enteros	Número de ventas proyectadas vs número de ventas realizadas	Encuesta de Google forms

Elaborado por Yaguana Torres, Jimmy, 2022

### ***Indicadores de Gestión por áreas***

Se propuso la creación de informes mensuales y anuales sobre la calidad de atención al usuario desde medios digitales y electrónicos, esto se logrará a partir del uso de google forms por parte de clientes externos, para una retroalimentación por parte de cada área responsable por la atención de cada paciente. Por ello se plantea usar como un indicador externo de la organización, el porcentaje de clientes insatisfechos en plataformas de servicio al cliente virtuales (PCIPSC).

*Tabla 4 Indicadores de Gestión para cada área*

Descripción de indicador	Unidad de medida	Fórmula de indicador	Verificación del indicador
Porcentaje de clientes insatisfechos por la atención	%	%Clientes satisfechos -	Encuesta de Google forms

brindada en medios digitales de la clínica		% Clientes insatisfechos	
--	--	--------------------------	--

Elaborado por: Yaguana Torres, Jimmy, 2022

Después de obtener los datos sobre clientes insatisfechos, se establecerá cual será la meta para reducir a clientes insatisfechos.

### ***Mejoramiento Continuo de la Calidad***

Cómo una institución dedicada a la prestación de servicios de salud es necesario que se mejore la calidad no solo de nuestros servicios sino una integración corporativa desde el marketing digital para generar una mejor retroalimentación con nuestros usuarios. Por tal motivo es necesario crear una planificación basada en el análisis de la satisfacción del cliente respecto a los procesos de la clínica en atención al cliente.

*Tabla 5 Indicadores de Calidad del servicio*

Descripción de indicador	Unidad de medida	Fórmula de indicador	Verificación del indicador	Periodicidad
Satisfacción general sobre la atención al cliente	Medidas del 1 al 10 resultando en un porcentaje de satisfacción	n° de clientes que manifiestan la satisfacción con el servicio en el periodo /n° de entrevistados en el periodo) X100	Análisis descriptivo firmado por la gerencia del hospital sobre la Encuesta de satisfacción creada en Google forms	Trimestrales a partir del mes de septiembre



Elaborado por Yaguana Torres, Jimmy, 2022  
 Adaptación de la fórmula tomada de Faizal GeaGea, E. (2013).

### ***Indicadores de Calidad por áreas***

Se propone realizar un reporte trimestral de cada área entregada y firmada por el director de cada área médica, de recursos humanos, gerencia de logística y el departamento financiero. Temas a evaluar: tiempo en atender al usuario, evaluación de intervenciones quirúrgicas y evaluaciones de usuarios al servicio de salud prestado por la clínica.

*Tabla 6 Indicadores de Calidad del servicio para cada área*

Descripción de indicador	Unidad de medida	Fórmula de indicador	Verificación del indicador	Periodicidad
Tiempo de espera para atención en sala de consulta externa	Medidas del tiempo en número	Tiempo transcurrido desde el ingreso a la sala de consulta externa hasta entrada a su respectiva consulta	Análisis descriptivo de cada área de servicio médico firmado por la gerencia del hospital sobre la Encuesta de satisfacción creada en Google forms	Trimestrales a partir del mes de septiembre

Elaborado por Yaguana Torres, Jimmy, 2022  
 Adaptación de la fórmula tomada de Faizal GeaGea, E. (2013).

### ***Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional***

Gestionar un plan para ejecutar un espacio en la WEB de la clínica en forma de blogs y video vlogs por parte de nuestros médicos y especialistas para fomentar la medicina preventiva en cada una de sus áreas. Para ello será necesario que la página WEB sea totalmente funcional e integrada con las redes sociales, correos administrativos proporcionados por el CRM contratado. Luego de ello se usará como indicador el número

de blogs y video blogs publicados en la página web contados en períodos semestrales, teniendo como meta lograr publicar 5 blogs sobre medicina preventiva y 3 vlogs en sus respectivos períodos.

### **2.2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

Se propone la creación de la dirección de comunicación para la ejecución y evaluación continua de planes de marketing digital. Para ellos también será necesaria la contratación de un gerente o director del área de marketing, un diseñador web, un diseñador gráfico y un *community manager*, encargado del contacto en redes personalizado con los usuarios, puesto que será otorgado a practicantes de diseñador gráfico o mercadología. Es necesaria esta dirección de comunicación porque si la empresa tiene estimado crecer para competir en el mercado de prestación de salud será necesaria la retroalimentación de todo el entorno digital que está en contacto con Clínica Sur Hospital.

*Tabla 7 Indicadores de Contratación de Personal*

Descripción de indicador	Unidad de medida	Fórmula de indicador	Verificación del indicador	Periodicidad	Metas
Contratación de personal para departamento de marketing	Número de contratación	Una contratación cada 3 meses	Nómina de la organización	Trimestrales a partir del mes de septiembre	Contratación de diseñador web, director de marketing, diseñador gráfico.

Elaborado por Yaguana Torres, Jimmy, 2022

Por otra parte, la contratación de los pasantes se realizará de la misma forma con la diferencia de que los contratos se realizarán cada 6 meses, rotando el personal para este puesto de manera indefinida.

También se ejecutará trimestralmente un cuestionario de clima laboral para todos nuestros colaboradores internos, de manera que puedan evaluar su ambiente laboral. Para ello se adjunta en anexos la implementación de este cuestionario de respuestas que podrán ser las siguientes: Sí, no, a veces y nunca.

### **2.2.3 Gestión Financiera**

El presupuesto es la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de resultados a obtener por una organización en un periodo determinado. El presupuesto es un método sistemático y formalizado para lograr responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. Comprende el desarrollo y la aplicación de:

- Objetivos empresariales generales a largo plazo.
- Especificación de las metas de la empresa.
- Desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo.
- Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades particulares (divisiones, productos, proyectos).

Según el flujo de estados financieros por método directo tenemos un total de efectivo neto de \$66'5613.04. teniendo en cuenta este flujo de efectivo podrán realizarse las tareas propuestas en cada dirección de gestión de la organización. Siempre y cuando sea rentable la tasa de conversión por medio del plan de marketing digital propuesto. Por otra parte la utilidad neta del 2021 reflejó \$1242373.15. Como indicador financiero se usará la rentabilidad de activos

*Tabla 7 Indicadores de Rentabilidad de activos*

Descripción de indicador	Unidad de medida	Fórmula de indicador	Verificación del indicador	Periodicidad	Metas

Rentabilidad de activos	Números enteros y decimales	Utilidad neta / Ventas	Análisis financiero firmado por el jefe del departamento financiero	Por periodos fiscales anuales	Superar en un 5% la rentabilidad de activos del periodo fiscal anterior
-------------------------	-----------------------------	------------------------	---	-------------------------------	---

Elaborado por Yaguana Torres, Jimmy, 2022

#### ***2.2.4 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones***

Se propone contratar un Customer Relationship Manager (CRM). El CRM es una aplicación en la nube que sirve para gestionar los datos de la empresa, normalmente se usa para gestionar correos administrativos de la empresa, contactos, páginas webs, instalación de aplicativos adicionales para las páginas webs, entre otros servicios.

El CRM ayudará a registrar el historial de relaciones con clientes y socios existentes y potenciales, a planificar fácilmente una lista de tareas para el día-mes-año siguiente, a supervisar la efectividad de las ventas y el trabajo de los comerciales, crear informes analíticos sobre el trabajo de la clínica. Normalmente, los pacientes buscan servicios de salud en momentos delicados, cuando necesitan escucha y apoyo. También es común que vean a los profesionales de la salud como figuras superiores de quienes esperan un trato breve e impersonal. En la esfera digital, las plataformas de CRM mejoran la experiencia de los pacientes reuniendo información, facilitando el acceso a los datos, personalizando la atención y agilizando procesos. Este sistema alojado en la WEB tiene como ventajas la recopilación y almacenamiento de datos, integración de datos y usuarios, relación personalizada y continua, generación de informes, ganancia en escala, entre otros.

Por otra parte, se creará una plataforma que convierta todos los exámenes de imagen (Rx, TAC, RNM) en un QR (código de respuesta rápida), con la finalidad de tener acceso a las imágenes sin tener la necesidad de acceder a historias clínicas, o pasar incomodidades con las lecturas de los CDs en los PCs. Los resultados de exámenes de laboratorios también serán convertidos en QR. Todo paciente que reciba atención, tendrá su propia historia clínica en código QR. El paciente al momento de la consulta, presenta su QR y el médico tendrá acceso a toda su información personal, antecedentes quirúrgicos, alergias, etc. Este sistema de CRM tiene como beneficios el fácil acceso, debido a que sólo se necesita poner el código en la cámara de cualquier dispositivo móvil para que el usuario pueda acceder a los datos del paciente lo que nos proporciona una mejor atención. Para cumplir con esta propuesta será necesario dividirlo en dos tareas, primero un presupuesto para la compra de los servicios de un CRM y segundo la configuración del mismo y servicios de la PÁGINA WEB.

*Tabla 8 Medición de cumplimiento de compra y configuración de CRM*

Tareas a cumplir	Porcentaje aportado a la actividad	Indicador de Cumplimiento	Meta	Tiempo de implementación de la actividad
Presupuesto para compra de CRM, plantillas web y aplicaciones web	30%	Presupuesto elaborado y firmado por la gerencia	100%	Septiembre del 2022
Compra y configuración del CRM	70%	Funcionalidad web basada en la tasa de conversión de clientes		Octubre y noviembre del 2022

Elaborado por Yaguana Torres, Jimmy, 2022

### ***2.2.5 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización***

Existe un volumen de operaciones 80 al mes y una tasa de Complicaciones quirúrgicas: 0,5%. Normalmente el Costo de operación es de \$6000 en promedio. Con una Rentabilidad: 40%. Mientras que existe un promedio de 4 día de hospitalización de los pacientes luego de intervenciones quirúrgicas. También se ofrecen 35 camas para hospitalizar a pacientes. Esto resultaría en un problema de logística si el plan de marketing funciona correctamente, la clínica tendrá más demanda de atención de la que podría cubrir, por esa razón se necesitaría ampliar la oferta de camas gradualmente en un máximo de 2 años. La propuesta es desarrollar una matriz de logística para la adecuación de las instalaciones y poder contar con 3 salas de intervenciones quirúrgicas y la adquisición de 25 camas para hospitalización y readecuación para aumentar en 3 camas la Unidad de Cuidados Intensivos.

### ***2.2.1 Gestión Gerencial de Marketing***

Para la gestión del marketing e imagen corporativa de la clínica se realizarán las siguientes propuestas. La primera tarea es la identificación y segmentación del mercado, es decir, analizar las personas que están y han estado relacionadas con la empresa. O estrictamente hablando, los datos que más se han repetido en los pacientes de Clínica Sur Hospital. Esta segmentación sirve también para mejorar la precisión del gasto de pautas en redes sociales y plataformas como Google Ads. Luego de que se identifica el mercado objetivo en general para toda la clínica se desarrolla una Propuesta única de venta, donde se expone qué es lo que hace de Clínica Sur un negocio único y que se diferencia de sus competidores en el mercado.

### ***Mercado Objetivo: Segmentación de Mercado, Stakeholders***

Hay que tener en cuenta que los objetivos que se trazan desde el manejo de redes sociales pueden ser múltiples, por ejemplo, la segmentación del mercado puede ser buena para obtener mejores y más interacciones en general, pero también se puede trazar un tipo de segmentación específica para promocionar un servicio específico de salud. En todo caso para Clínica Sur Hospital Pacientes mayores de edad con diagnóstico de fracturas con solvencia económica que la adquieran de manera particular o mediante seguros privados en la provincia del Guayas.

*Tabla 9 Indicadores de Clientes registrados en el sistema de la clínica*

Descripción de indicador	Unidad de medida	Verificación del indicador	Periodicidad	Metas
Clientes potenciales registrados en la WEB	Número de clientes potenciales registrados en la página WEB	Número de registros WEB verificable desde el CRM contratado por la empresa	Trimestrales a partir del mes de septiembre	Conseguir 20 clientes potenciales en cada periodo propuesto

Este indicador también servirá para crear una base de datos en la siguiente estrategia de E-Mail Marketing.

### ***Estrategia De Marketing: Estrategias E-Mail Marketing, Seo, Sem, Landing Page***

Con respecto a las estrategias de marketing de contenidos se realizará la creación de la página web, donde se dará conocer la clínica con sus instalaciones y servicios. La página web debe ser amigable, con facilidades de separar turnos para las citas médicas, además

poder agendar citas, para consultas y entregas de exámenes de laboratorio o exámenes de imágenes; esto sería de gran satisfacción para el usuario debido a que solo iría a realizar sus exámenes clínicos requeridos a una hora determinada y evitaría colas de espera. Es necesario implementar el *inbound* marketing (ir hacia el cliente e intervenir por medio de pautas publicitarias en internet) en la estrategia comercial de la clínica para realizar campañas de fidelización por medio del e-mail marketing, incluyendo descuentos especializados a cada paciente. Para lo cual también se determinaron los siguientes objetivos para la gestión de marketing de la empresa. Para lo cual se definió el siguiente indicador:

Tabla 10 Indicadores de clics y conversión

Descripción de indicador	Unidad de medida	Verificación del indicador	Periodicidad	Metas
Clics de conversión a partir de E-mails de la empresa	Número de Clics en correos que redirijan a la página WEB	Número de clics que redirigieron al usuario a la WEB, verificable desde el CRM contratado por la empresa.	Trimestrales a partir del mes de septiembre	Conseguir 10 clics externos hacia la página web en los periodos propuestos

Elaborado por Yaguana Torres, Jimmy, 2022

Pero también es vital tener en cuenta las herramientas *Outbound*, es decir herramientas que no sean invasivas para el posible cliente o usuario de la red para posicionarse mejor de manera orgánica. Se implementará las herramientas necesarias para mejorar el SEO de Clínica Sur Hospital. La optimización web o SEO (search engine optimization) es un conjunto de técnicas que sirven para posicionar una página web de forma orgánica en Google, a través de la selección correcta de las palabras claves. El SEO se caracteriza por



ser un trabajo a largo plazo, donde se busca posicionar una empresa/producto/servicio. El objetivo no es solo posicionarse en Google sino también aumentar el volumen de usuarios a su sitio web. Para lo cual se usará los siguientes indicadores mensuales: Duración promedio de las visitas en la página WEB, y Tasa de rebote, la cual nos indica que el tiempo de permanencia de los visitantes en el sitio es mayor teniendo en cuenta las visitas diarias. En otras palabras, la tasa de rebote mide la graduación positiva del tiempo de estadía en la Web. Para medir la tasa de rebote se usará como punto de partida la siguiente fórmula  $Tasa = X / Y * K$  Faizal GeaGea, E. (2013). Donde X sería el número de visitas, Y sería el número de personas que estuvieron más de 2 minutos en la pagina y K dependerá del número de personas registradas en las variables X y Y y múltiplo de 10.

Con respecto a redes sociales, implementaría una campaña de publicidad, con mayor influencia en Facebook, Instagram, Twitter y Tik-Tok creando contenido de valor, información, promociones mensuales y recomendaciones de bienestar y salud, la misma que estaría encargada de un *community manager* que deberá realizar seguimiento a las actividades realizadas en la clínica incluyendo fotos, videos, etc. La implementación del uso de Whatsapp será necesaria para que los usuarios puedan darnos sus sugerencias y responder de inmediato sus preguntas. Además, en las redes sociales se presentará al *staff* médico, dando a conocer al público su formación profesional y recomendaciones generales dependiendo su especialidad, para así generar confianza al consumidor final. También se incluiría los testimonios de pacientes que han sido atendidos en nuestra casa de salud, de manera que los usuarios que visitan los perfiles en redes sociales de Clínica Sur Hospital se vean convencidos de acudir a realizarse un chequeo de rutina en medicina general con un descuento si se agenda la cita por medios digitales (WEB, o redes sociales). En todo caso se acudirá a medir esta última propuesta a partir del siguiente indicador:

Tabla 11 Indicadores de interacción de publicaciones

Descripción de indicador	Unidad de medida	Verificación del indicador	Periodicidad	Metas
Interacciones en publicaciones de redes sociales en Instagram y Facebook	Número de Me gusta y comentarios positivos en publicaciones de redes sociales	Meta Business de Clínica Sur Hospital. Teniendo en cuenta comentarios positivos de los usuarios en las publicaciones	Trimestrales a partir del mes de septiembre del 2022	Conseguir 150 interacciones trimestrales que deberán aumentarse en 50 cada trimestre hasta un máximo de 300 interacciones trimestrales.

Elaborado por Yaguana Torres, Jimmy, 2022

***Presupuesto del plan de marketing digital***

<b>Categoría</b>	<b>Valores</b>	<b>Total de valores en un año fiscal desde septiembre hasta diciembre</b>
SEO – Mensual	\$200	\$600
SEM en motores de búsqueda – Mensual	\$100	\$300
Desarrollo de la página WEB – Mensual	\$425	\$1275
Contratación de CRM, con dominio, host, correos administrativos y aplicaciones para medición de indicadores de conversión – Anual	\$250	\$250
Pago de personal encargado del marketing: Diseñador, mercadólogo y Community Manager – mensual	\$1900	\$5700
Equipamiento: impresora, dos computadoras de escritorio y mobiliario para oficina – inversión única	\$ 3400	\$ 3400

<b>Total</b>	\$6 275	\$11 525
--------------	---------	----------

Adaptado de: (Rodríguez de Los ríos, 2022)

## **2.3 EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL**

### ***2.3.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial***

Este es uno de los primeros trabajos investigativos que se hace sobre Clínica Sur Hospital y por eso conlleva con algunas dificultades en la adquisición de información sobre la institución. La primera razón es porque la gerencia y administración de la clínica han establecido su accionar para el crecimiento y adecuación de las instalaciones. Hay que tener en cuenta que apenas tiene 10 años en servicio y posicionarse dentro de un mercado de salud que ya tenía empresas totalmente establecidas en cuanto a la prestación de servicios de salud, y que han invertido logística y recursos económicos en planes de marketing, optimizaciones de páginas webs, hasta aplicaciones. La segunda razón es que la empresa como tal no ha preparado una forma de auditar específicamente y recopilar los datos de sus funciones, por lo cual fue complicada la recopilación de datos para crear indicadores específicos que demuestren las operaciones gerenciales de cada área de la empresa.

### ***2.3.2 Conclusiones y Recomendaciones***

#### ***Conclusiones***

Para la clínica posicionarse dentro de un mercado medianamente competitivo puede ser una oportunidad que aún está en vigencia si se toma en cuenta la importancia de los entornos digitales, debido a que las nuevas herramientas de posicionamiento digital en redes sociales y web están generando ventaja competitiva. Si bien el plan de marketing

digital servirá para que se obtengan resultados ligados a una buena gestión de la atención surgirán nuevos desafíos como el manejo del público y además esto no solucionaría problemas ligados a otras áreas como logística o talento humano. Además del desafío de crecer en interacciones en redes sociales será necesaria una constante evaluación a los servicios que ofrece la clínica en sus plataformas digitales para una mejora continua y una correcta retroalimentación con sus usuarios y pacientes.

### ***Recomendaciones***

- Cumplir con las fechas establecidas en cada indicador.
  
- Analizar y evaluar cambios en el presupuesto del plan de marketing, sobre todo en la inversión de las pautas.
  
- Plantear constantemente, dependiendo de la época del año, promociones de descuento en consultas y operaciones preventivas; por ejemplo, en el 2022 Clínica Sur Cumple 10 años, lo cual puede ser usado para crear campañas pautadas en redes sociales y de esa manera conseguir más interacciones positivas.
  
- Mejorar la tasa de conversión de clientes mediante el análisis de la segmentación usada, esto es importante porque se puede mejorar poco a poco a partir de los resultados de cualquier pauta publicitaria, mejorando la eficiencia de la inversión en Meta y Google ADS.

### **Referencias y Bibliografía**

Álvarez Heredia, F. (2013). *Gerencia de hospitales e instituciones de salud*. Bogotá: ECOE ediciones. Recuperado el 14 de Mayo de 2022, de <http://www.digitaliapublishing.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/a/29951/>

- Bautista, L. y. (2012). Caracterización de la oferta y la demanda en el servicio de consulta externa. *Ciencia y Cuidado*, 54-64.
- Betancur, C. L. (2011). *Gerencia del cuidado hospitalario (2a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Clinica Sur Hospital. (s.f.). *Surhospital*. Obtenido de Conócenos : <https://surhospital.net/conocenos>
- Congreso Nacional. (22 de diciembre de 2006). *MSP*. Obtenido de [https://www.salud.gob.ec: https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/ANEXO-3.-LEY-DE-DERECHOS-Y-AMPARO-DEL-PACIENTE.pdf](https://www.salud.gob.ec:https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/ANEXO-3.-LEY-DE-DERECHOS-Y-AMPARO-DEL-PACIENTE.pdf)
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Cotes Escolar, J. (2017). *MARKETING DIGITAL Y SOCIAL MEDIA MANAGEMENT*. En O. Giraldo, *Gerencia de Marketing* (pág. 261). Barranquilla: Ecoe ediciones.
- Ecuela Europea de Negocios. (25 de Marzo de 2019). *¿Qué es un análisis estratégico?* Recuperado el 14 de Mayo de 2022, de [escuelaeuropeadeempresa.eu](https://escuelaeuropeadeempresa.eu): <https://escuelaeuropeadeempresa.eu/que-es-un-analisis-estrategico/#:~:text=Un%20an%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20se%20puede,como%20externo%2C%20de%20una%20empresa>.
- Grier, S. A., & Kumanyika, S. (2009). Targeted Marketing. *The Annual Review of Public Health*, 349-365.
- J. Alcaraz-Martínez, S. L.-M.-Á.-G.-P. (2011). Benchmarking en el proceso de urgencias entre siete hospitales de diferentes comunidades autónomas. *Revista de Calidad Asistencial*, 285-291.
- López Gómez Leydi, A. C. (2018). *DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO EN LA ESE*. Bucaramanga: UDES.
- Ministerio de Educación . (21 de Agosto de 2014). *COMPOSICIÓN DE UN INDICADOR*. Obtenido de Ministerio de Educación de Venezuela: <https://www.modernizacionsecretarias.gov.co/index.php/composicion-de-un-indicador>
- Rodriguez de Los ríos, J. (2022). *Plan de Gestión Gerencial para implementación de Marketin Digital en el Hospital de los Valles*. Quito: UDLA.
- Sampieri, R. H., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. Naucalpán de Juárez: McGraw - Hill Interamericana.
- Universidad Manuela Beltrán. (18 de febrero de 2014). *UMB*. Recuperado el 26 de mayo de 2022, de [umb.edu.co](http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf): [http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido\\_Modulo\\_II\\_Servicio\\_al\\_cliente.pdf](http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_II_Servicio_al_cliente.pdf)
- Van Riel, C. (2003). *Nuevas formas de comunicación organizacional*.
- Vance Mafla, C. I. (30 de Enero de 2015). ACUERDO No. 00005212. *Suplemento del Registro Oficial No. 428*. Quito, Pichincha , Ecuador.

Walker, J. (2015). *Administración de la hospitalidad*. México: Editorial Pearson Educación.

## **Anexos**

### ***Entrevista 1***

Fecha: 10 de julio de 2022 Hora: 11:33 am

Lugar: Guayaquil, Clínica Sur Hospital

Entrevistador: Jimmy Yaguana Torres / Entrevistada: Ing. Rosa Montalbán

Entrevistador: Buenos días, estimada Rosa y muchas gracias por su colaboración. La razón de la entrevista es de suma importancia para entender los problemas referentes al marketing digital de la clínica. En primer lugar, empecemos por saber ¿Qué opina la imagen corporativa y comunicacional de la clínica?

Entrevistada: buen día. Me parece muy buena, pero creo que se podría mejorar sobre todo en la página web. Hace algunos días estuve revisando las páginas web de centros médicos medianos como nosotros, encontré que la mayor parte usa sus páginas para agendar citas y revisar los resultados de exámenes clínicos y breve información de sus servicios.

Entrevistador: ¿Cómo cuáles?

Entrevistada: un ejemplo más cercano al nuestro creo que sería la clínica Alborada, aunque el espacio es más pequeño y probablemente tengan menor capacidad en áreas de atención su página web está estructurada tal y como te mencioné antes. Aunque tenga muchos más años en el mercado que clínica Sur Hospital y probablemente tenga sus ventajas.

Entrevistado: ¿podría proporcionarme un ejemplo de cómo ha funcionado la comunicación con los clientes externos, es decir pacientes, familiares e interesados?

Entrevistada: lo que se procede hacer es comunicarse con los asistentes de los médicos para cualquier tipo de información que se tenga que proporcionar como institución, pero de ahí normalmente, y como bien conocer tú, las o los asistentes de recepción en cada consultorio se encargan de proporcionar información a los familiares y pacientes. Creo que en este sentido entendemos que esta clínica tiene funciones parecidas a la Clínica Alcívar porque al alquilar espacios para consultorios médicos privados se le brinda una especie de autonomía a nuestro personal.

Entrevistador: ¿de qué manera cree que podría mejorar la comunicación usando herramientas digitales como las redes sociales?

Entrevistada: me parece que nos ha beneficiado mucho. Para la comunicación interna es clave, como usted conoce, el uso de *whastapp*; por este medio comunicamos todo tipo de información que le conciernan a los trabajadores del hospital, sobre todo doctores. Sinceramente pienso que puede mejorar mucho más, por ahora en nuestra página web tenemos links para redirigir a las personas a un chat de *whatsapp* que están atendiendo las recepcionistas de las dos torres de la clínica. Pero aún se siguen utilizando otras herramientas digitales como el correo electrónico para enviar facturas electrónicas y resultados de exámenes, tomografías.

Entrevistador: ¿Cuáles son las metas que se han planteado desde la estrategia comercial digital de la clínica?

Entrevistada: durante las últimas semanas se contrató a una pequeña empresa para que nos ayude con las publicaciones periódicas de las redes sociales, por ahora se está procediendo a publicar contenido sobre nuestros servicios, especialistas, sobre algún día festivo, etc. Por ahora nuestras metas en ese ámbito está muy sujeto a lo que puedan proponernos, como promociones o descuentos para publicar en redes. Si mal no recuerdo fue a mediados de mayo que se contrató a esta empresa para que haga un rediseño del logo, ahora solo se usa el ícono que iba dentro del asterisco que representaba la cruz médica, se procedió a crear las historias fijas en IG. Pero en cuanto a la planificación a largo plazo de esta área no se ha discutido mucho.

Entrevistador: muchas gracias por su tiempo.

Entrevistada: de nada Jimmy, buenas tardes.

## ***Entrevista 2***

Fecha: 12 de julio de 2022 Hora: 16:17 am

Lugar: Guayaquil, Clínica Sur Hospital

Entrevistador: Jimmy Yaguana Torres / Entrevistada: Dra. Mery Suárez

Entrevistador: Buenos días, estimada Carmen gracias por la entrevista. Como había mencionado esta entrevista sirve para evaluar el estado de la gerencia de marketing de la clínica. En todo caso empiezo con la primera pregunta ¿Qué tipo de planes gerenciales se

han implementado para mejorar la presentación corporativa de la clínica?, ¿podría proporcionarme un ejemplo de cómo ha funcionado la comunicación con los clientes?

Entrevistada: realmente no se han asignado presupuestos grandes al marketing digital, sí se ha tomado el tema del marketing digital como una de las aristas por fortalecer. Pienso que a pesar del poco tiempo de iniciada las operaciones de la clínica (10 años) no se tomó en cuenta tan seriamente este tema como ahora. Recuerde Jimmy que muchos de nuestros colaboradores son personas que han sido seleccionadas porque previamente se los conocía por trabajar en hospitales públicos o privados y la mayor parte de nuestra consulta externa es basada en la confianza de los pacientes con nuestros médicos, que en su mayoría son también trabajadores del sector público de salud, como usted. En la actualidad estamos trabajando con una contratación de una empresa que está encargándose del desarrollo de la imagen corporativa y comunicacional de la empresa. Por otra parte, a pesar de que nuestros entornos digitales no están totalmente encaminados la comunicación con los clientes ha sido directa, por medio de whatsapp.

Entrevistador: Teniendo en cuenta que actualmente no hay una dirección de comunicación en la clínica ¿Qué elementos toma en cuenta para decidir qué departamentos administrativos necesita la clínica?

Entrevistada: pienso que primero se evalúan los puntos fuertes que podemos mejorar en cada área que ya existe. Y luego de esto se procede a entender qué es lo que le falta administrativamente a la clínica. Si bien el rédito económico que está manejando la clínica es de más de 1 millón por cada año, al tratar de crecer en áreas es también ocupar más espacio físico. Nuestras instalaciones no pueden crecer más debido a la zona en que se encuentra la clínica (centro de Guayaquil). Otro problema en crecer rápidamente en áreas es la planificación y evaluación que se deben preparar para las mismas. Por ejemplo, una dirección de comunicación y marketing no solo significa una inversión en estructura, muebles y dinero sino también una integración a la clínica, lo cual se lleva a cabo por medio del departamento de RH.



**FORMATO DE EJEMPLO PARA MEDICIÓN DE CLIMA**

**RESPUESTAS: SI – NO – A VECES - NUNCA**

**CREDIBILIDAD**

**Comunicación**

**Información**

Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes

Los jefes comunican de forma clara sus expectativas

**Accesibilidad**

Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa

Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos

**Competencia**

**Coordinación**

Los jefes conducen el negocio de forma competente

Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas

**Delegación**

Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua

A las personas aquí se les da bastante responsabilidad

*Visión: Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea*

**Integridad**

**Confiabilidad**

Los jefes cumplen sus promesas

Los jefes hacen lo que dicen

Creo que aquí habría un despido masivo solo como última opción

*Honestidad: Los jefes conducen el negocio de una forma honesta y ética*

**RESPECTO**

**Apoyo**

**Desarrollo - Valoración profesional**

Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente

Aquí me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo

**Reconocimiento - Valoración personal**

Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicional

Los jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo

**Participación**

Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas

Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo

**Cuidado**

**Entorno de trabajo**

Este es un lugar físicamente seguro para trabajar

Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar

Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo


**Vida personal**

Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal

A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal

Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador

Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes

 <b>SUPERINTENDENCIA</b> DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS	RAZÓN SOCIAL	GALPE S.A.
	DIRECCIÓN	JOSE MASCOTE Y E/ HUANCÁVILCA Y CAPITAN NAJERA No. 2123 BARRIO:
	EXPEDIENTE	61280
	RUC	0992674237001
	AÑO	2021
	FORMULARIO	SCV.NIIF.61280.2021.1

ESTADO DE FLUJO EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO		
CUENTA	CÓDIGO	SALDOS BALANCE (En USDS)
INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS	99	-331389.16
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	9601	665613.04
CLASES DE COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	960101	6486687.46
COBROS PROCEDENTES DE LAS VENTAS DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	96010101	6486687.46
COBROS PROCEDENTES DE REGALÍAS, CUOTAS, COMISIONES Y OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	96010102	0.00
COBROS PROCEDENTES DE CONTRATOS MANTENIDOS CON PROPÓSITOS DE INTERMEDIACIÓN O PARA NEGOCIAR	96010103	0.00
COBROS PROCEDENTES DE PRIMAS Y PRESTACIONES, ANUALIDADES Y OTROS BENEFICIOS DE PÓLIZAS SUSCRITAS	96010104	0.00
OTROS COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	96010105	0.00
CLASES DE PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	960102	-6496529.45
PAGOS A PROVEEDORES POR EL SUMINISTRO DE BIENES Y SERVICIOS	96010201	-3835376.40
PAGOS PROCEDENTES DE CONTRATOS MANTENIDOS PARA INTERMEDIACIÓN O PARA NEGOCIAR	96010202	0.00
PAGOS A Y POR CUENTA DE LOS EMPLEADOS	96010203	-1661153.05
PAGOS POR PRIMAS Y PRESTACIONES, ANUALIDADES Y OTRAS OBLIGACIONES DERIVADAS DE LAS PÓLIZAS SUSCRITAS	96010204	0.00
OTROS PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	96010205	0.00
DIVIDENDOS PAGADOS	960103	0.00
DIVIDENDOS RECIBIDOS	960104	0.00
INTERESES PAGADOS	960105	0.00
INTERESES RECIBIDOS	960106	15571.63
IMPUESTOS A LAS GANANCIAS PAGADOS	960107	-467886.66
OTRAS ENTRADAS (SALIDAS) DE EFECTIVO	960108	127770.06
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	9602	-996962.20
EFECTIVO PROCEDENTES DE LA VENTA DE ACCIONES EN SUBSIDIARIAS U OTROS NEGOCIOS	960201	0.00
EFECTIVO UTILIZADO PARA ADQUIRIR ACCIONES EN SUBSIDIARIAS U OTROS NEGOCIOS PARA TENER EL CONTROL	960202	0.00
EFECTIVO UTILIZADO EN LA COMPRA DE PARTICIPACIONES NO CONTROLADORAS	960203	0.00
OTROS COBROS POR LA VENTA DE ACCIONES O INSTRUMENTOS DE DEUDA DE OTRAS ENTIDADES	960204	0.00
OTROS PAGOS PARA ADQUIRIR ACCIONES O INSTRUMENTOS DE DEUDA DE OTRAS ENTIDADES	960205	0.00
OTROS COBROS POR LA VENTA DE PARTICIPACIONES EN NEGOCIOS CONJUNTOS	960206	0.00
OTROS PAGOS PARA ADQUIRIR PARTICIPACIONES EN NEGOCIOS CONJUNTOS	960207	0.00
IMPORTES PROCEDENTES POR LA VENTA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	960208	0.00
ADQUISICIONES DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	960209	-996962.20
IMPORTES PROCEDENTES DE VENTAS DE ACTIVOS INTANGIBLES	960210	0.00
COMPRAS DE ACTIVOS INTANGIBLES	960211	0.00
IMPORTES PROCEDENTES DE OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO	960212	0.00
COMPRAS DE OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO	960213	0.00
IMPORTES PROCEDENTES DE SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	960214	0.00
ANTICIPOS DE EFECTIVO EFECTUADOS A TERCEROS	960215	0.00
COBROS PROCEDENTES DEL REEMBOLSO DE ANTICIPOS Y PRÉSTAMOS CONCEDIDOS A TERCEROS	960216	0.00
PAGOS DERIVADOS DE CONTRATOS DE FUTURO, A TÉRMINO, DE OPCIONES Y DE PERMUTA FINANCIERA	960217	0.00
COBROS PROCEDENTES DE CONTRATOS DE FUTURO, A TÉRMINO, DE OPCIONES Y DE PERMUTA FINANCIERA	960218	0.00
DIVIDENDOS RECIBIDOS	960219	0.00
INTERESES RECIBIDOS	960220	0.00
OTRAS ENTRADAS (SALIDAS) DE EFECTIVO	960221	0.00
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	9603	0.00
APORTE EN EFECTIVO POR AUMENTO DE CAPITAL	960301	0.00
FINANCIAMIENTO POR EMISIÓN DE TÍTULOS VALORES	960302	0.00
PAGOS POR ADQUIRIR O RESCATAR LAS ACCIONES DE LA ENTIDAD	960303	0.00
FINANCIACIÓN POR PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO	960304	0.00
PAGOS DE PRÉSTAMOS	960305	0.00
PAGOS DE PASIVOS POR ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS	960306	0.00

ANEXO estado de flujo de efectivo 1

ESTADO DE FLUJO EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO		
CUENTA	CÓDIGO	SALDOS BALANCE (En USOS)
IMPORTES PROCEDENTES DE SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	950307	0.00
DIVIDENDOS PAGADOS	950308	0.00
INTERESES RECIBIDOS	950309	0.00
OTRAS ENTRADAS (SALIDAS) DE EFECTIVO	950310	0.00
EFFECTOS DE LA VARIACIÓN EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	9504	0.00
EFFECTOS DE LA VARIACIÓN EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	950401	0.00
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	9505	-331369.16
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	9506	3017414.60
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	9507	2686045.44
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	96	1665718.03
AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO	970	296525.57
AJUSTES POR GASTO DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	97001	296525.57
AJUSTES POR GASTOS POR DETERIORO (REVERSIONES POR DETERIORO) RECONOCIDAS EN LOS RESULTADOS DEL	97002	0.00
PÉRDIDA (GANANCIA) DE MONEDA EXTRANJERA NO REALIZADA	97003	0.00
PÉRDIDAS EN CAMBIO DE MONEDA EXTRANJERA	97004	0.00
AJUSTES POR GASTOS EN PROVISIONES	97005	0.00
AJUSTE POR PARTICIPACIONES NO CONTROLADORAS	97006	0.00
AJUSTE POR PAGOS BASADOS EN ACCIONES	97007	0.00
AJUSTES POR GANANCIAS (PÉRDIDAS) EN VALOR RAZONABLE	97008	0.00
AJUSTES POR GASTO POR IMPUESTO A LA RENTA	97009	0.00
AJUSTES POR GASTO POR PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	97010	0.00
OTROS AJUSTES POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO	97011	0.00
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS	980	-1296630.56
(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	98001	-952608.13
(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN OTRAS CUENTAS POR COBRAR	98002	0.00
(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN ANTICIPOS DE PROVEEDORES	98003	0.00
(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN INVENTARIOS	98004	-397098.35
(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN OTROS ACTIVOS	98005	130663.86
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	98006	527650.30
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN OTRAS CUENTAS POR PAGAR	98007	2797.63
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN BENEFICIOS EMPLEADOS	98008	0.00
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN ANTICIPOS DE CLIENTES	98009	0.00
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN OTROS PASIVOS	98010	-598035.87
FLUJOS DE EFECTIVO NETOS PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	98020	665613.04

REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES)  
**SUAREZ FORTUN MERY GRACE**  
 1201741145

CONTADOR  
**BAQUERIZO OLVERA MARIUXI STEFANIA**  
 0951987837001  
 9834

ANEXO estado de flujo de efectivo 2

EN LA UTILIDAD NETA DE OPERACIONES DE ACTIVIDADES REPRESENTATIVAS DE CAPITAL		
(1) Ingreso a la Renta Única en la organización de derechos representativos de capital	1101	0.00
(2) Crédito tributario para la liquidación del impuesto a la Renta Única en la organización de derechos representativos de capital	1102	0.00
(3) Crédito tributario del Régimen Impositivo para Microempresas	1103	0.00
<b>Impuesto a la renta a pagar</b>	801	20000.00
<b>Otros a favor contribuyentes</b>	802	0.00
<b>Utilidad (Perjuicio) antes de impuestos</b>		
Ingreso Operacional	0010	161178.76
(1) Costos Operacionales	0011	2716688.76
(2) Utilidad Bruta	0012	4606792.00
(3) Gastos Operacionales	0013	2716688.24
(4) Utilidad Operacional	0014	1444425.76
(5) Ingreso No Operacional	0015	23488.44
(6) Gastos Financieros y Otros gastos no operacionales	0016	6618.00
(7) Utilidad antes de Participación e Impuestos	0017	1461696.20
(8) Participación e Impuestos	803	20000.00
<b>Utilidad antes de Impuesto a la Renta (100) - 803</b>		1481716.20
<b>Impuesto a la Renta Única</b>	801	433340.00
<b>Utilidad después de Impuesto a la Renta (100) - 801</b>		1048376.20

ANEXO Utilidad neta de clínica Sur Hospital