



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL INCREMENTO DE
COBERTURA DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES RADIOLÓGICAS
AMBATO – CEMRA

“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Gerencia de
Instituciones de Salud”

AUTOR

Md. Michael Suasnavas C.

AÑO

2023



ESCUELA DE NEGOCIOS

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL INCREMENTO DE
COBERTURA DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES RADIOLÓGICAS AMBATO
– CEMRA**

“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de **Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud**”

Profesor/a Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autor:

Md. Michael Suasnavas C.

Año:

2023

DECLARACION DE AUTORIA

“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.”



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia que han sido ejemplo de superación y humildad, que me han apoyado durante todo este proceso.



DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, que han sido un apoyo incondicional durante todo el proceso de la Maestría.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente documento se presenta el proyecto de investigación realizado en el Centro de Especialidades Radiológicas Ambato – CEMRA. En el Capítulo I se ha realizado un análisis de la situación actual de la Institución, se ha planteado la problemática acerca de la limitación de la cobertura de los servicios y de sus posibles causas, además de establecer los objetivos del plan de Gestión Gerencial. En el Capítulo II se realiza la justificación del uso de una metodología cualitativa mediante el uso de entrevistas como herramienta para la investigación de las oportunidades de mejoramiento para aumentar la cobertura de los servicios de imagen. El Capítulo III describe mediante el uso de la matriz FODA las características importantes de la institución que nos ayudarán a la elaboración de los indicadores que formarán parte del plan de Gestión Gerencial. Finalmente en el Capítulo IV resolveremos las limitaciones de la ejecución del plan de Gestión dentro de la Institución y plantaremos las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Actualmente el uso de las nuevas tecnologías entre las personas han abierto un nuevo campo en el cual las instituciones y empresas pueden ofertar sus servicios a los usuarios haciendo distinción de estos de acuerdo con el perfil de potenciales clientes de cada servicio. Partiendo de esta premisa se propone el diseño de un plan de gestión para el aumento de la cobertura de CEMRA, estableciendo la creación de publicidad digital en redes sociales, la implementación de ofertas en servicios para incentivar a los usuarios y la negociación de convenios con otras instituciones que puedan requerir los servicios de diagnóstico por imagen. El objetivo del plan es el mejorar la imagen de la institución, crear contenido de valor y mejorar la rentabilidad de los servicios de imagenología que se ofrecen.

Palabras Clave: cobertura, centro radiológico, gestión, marketing, imagen, convenio.

ABSTRACT

This document presents the research project carried out at the Center for Radiological Specialties Ambato - CEMRA. In Chapter I an analysis of the current situation of the Institution has been carried out, the problem has been raised about the limitation of the coverage of the services and its possible causes, in addition to establishing the objectives of the Management Management plan. In Chapter II, the justification for the use of a qualitative methodology is made through the use of interviews as a tool for the investigation of improvement opportunities to increase the coverage of image services. Chapter III describes, through the use of the SWOT matrix, the important characteristics of the institution that will help us to prepare the indicators that will be part of the Management Management plan. Finally, in Chapter IV we will solve the limitations of the execution of the Management plan within the Institution and we will present the respective conclusions and recommendations.

Currently, the use of new technologies among people has opened a new field in which institutions and companies can offer their services to users, distinguishing between them according to the profile of potential customers for each service. Starting from this premise, the design of a management plan to increase CEMRA coverage is proposed, establishing the creation of digital advertising on social networks, the implementation of service offers to encourage users and the negotiation of agreements with other companies. Institutions that may require diagnostic imaging services. The objective of the plan is to improve the image of the institution, create valuable content and improve the profitability of the imaging services offered.

Keywords: coverage, radiological center, management, marketing, image, agreement.

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
1. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .1	
1.1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	1
1.1.1. Introducción	1
1.1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	2
1.1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	3
1.1.4. Oferta y Demanda de Servicios.....	3
1.1.4.1. Oferta (Red)	3
1.1.4.2. Demanda de Servicios	4
1.1.5. Análisis geoespacial y geopolítico	5
1.1.5.1. Análisis geoespacial.....	5
1.1.5.2. Análisis geopolítico	6
1.1.6. Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud).....	7
1.1.7. Población atendida.....	8
1.1.8. Demanda de servicios insatisfecha	8
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.2.1. Justificación del planteamiento del problema.....	10
1.3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	11
1.3.1. Objetivo General	11
1.3.2. Objetivos Específicos	11
1.4. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	11
1.4.1. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas	12
CAPÍTULO II.....	14
2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	14
2.1. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	14
2.1.1. Población y muestra de la investigación.....	15
2.2. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA	16
2.2.1. Entrevista	16
2.3. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	21
2.3.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	21
2.3.2. Gestión Estratégica de Marketing	21
2.3.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	21
2.3.4. Gestión Financiera.....	21
2.3.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	22

2.3.6. Gestión de los Servicios de Imagen.....	22
CAPITULO III	23
3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	23
3.1. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	23
3.1.1. Análisis del entorno social	23
3.1.2. Análisis de la industria de Servicios de Salud	25
3.1.3. Análisis FODA.....	27
3.1.4. Cadena de Valor de la organización	29
3.1.5. Planificación Estratégica.....	30
3.1.5.1. Misión	30
3.1.5.2. Visión.....	30
3.1.5.3. Valores	30
3.1.5.4. Objetivos institucionales	31
3.1.5.5. Principios Éticos	31
3.1.5.6. Políticas.....	32
3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	32
3.2.1. Propuesta de solución: Formulación plan de gestión gerencial	32
3.2.2. Gestión Gerencial de la Dirección.....	35
3.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	37
3.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	37
3.2.5. Gestión Financiera.....	38
3.2.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	39
3.2.7. Gestión de los Servicios de Imagen.....	40
CAPITULO IV	41
4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	41
4.1. LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL	41
4.2. CONCLUSIONES	41
4.3. RECOMENDACIONES.....	42
REFERENCIAS	43
ANEXOS	45

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. Matriz de Priorización de Problemas	9
TABLA 2. Evaluación de Alternativas de Solución.....	12
TABLA 3. Identificación de las 5 Fuerzas de Porter	26
TABLA 4. Matriz FODA para creación de Estrategias Alternativas	33
TABLA 5. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE).....	34
TABLA 6. Gestión Gerencial de la Dirección.....	36
TABLA 7. Creación de un Plan de Mejora Continua	36
TABLA 8. Convenios Interinstitucionales	37
TABLA 9. Dotación de Equipos.....	37
TABLA 10. Elaboración del Presupuesto	38
TABLA 11. Elaboración de Promociones	38
TABLA 12. Cronograma de Publicaciones.....	39
TABLA 13. Inversión para la Publicidad	39
TABLA 14. Socialización del Plan de Gestión.....	40

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Organigrama de CEMRA	3
FIGURA 2. Ubicación en el Mapa de CEMRA.....	6
FIGURA 3. Pregunta 1	16
FIGURA 4. Pregunta 2	17
FIGURA 5. Pregunta 3	17
FIGURA 6. Pregunta 4	18
FIGURA 7. Pregunta 5	18
FIGURA 8. Pregunta 6	19
FIGURA 9. Pregunta 7	20
FIGURA 10. Análisis FODA.....	28
FIGURA 11. Cadena de Valor de Cemra	29
FIGURA 12. Los 4 Principios de la Bioética.....	31

CAPÍTULO I

1. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Análisis Ambiental Situacional

1.1.1. Introducción

En la actualidad dentro del campo de la salud el uso de tecnologías para el diagnóstico en general ha llegado a tornarse de vital importancia para una adecuada atención de pacientes en la práctica diaria de los profesionales de la medicina. Los exámenes por imagen ocupan un lugar especial debido a su versatilidad de uso para los médicos, ya que se los puede utilizar tanto para la ayuda en el diagnóstico de diversas enfermedades así como para su seguimiento, inclusive tiene aplicaciones para el tratamiento de ciertas condiciones médicas mediante el uso de técnicas intervencionistas. (Estévez et al, 2009, p.11).

No existen muchas áreas de la medicina que han sufrido una transformación tan grande como la imagenología, desde sus inicios con la radiografía, pasando por el ultrasonido simple, hasta la actual innovación e incorporación de nuevas tecnologías como la tomografía computarizada, la resonancia magnética nuclear y los estudios con contraste. Debido a esta creciente importancia en el diagnóstico y tratamiento es que la imagenología es indispensable en cualquier hospital, centro de salud o instituciones afines al manejo de pacientes. Sin embargo en nuestro medio muchas veces nos encontramos con limitantes al querer acceder a un estudio imagenológico debido a situaciones como el estado de los equipos o el tiempo de espera, situaciones que pasan más comúnmente en el sector público.

Según datos de la Organización Panamericana de la Salud, ésta es una problemática común en la región de América Latina y el Caribe donde el número de estudios de imagen realizados anualmente por cada 1000 habitantes llega a los 400, inclusive en países menos desarrollados este número llega a ser de 30 por cada 1000 habitantes al año. (Mitchell,

2012, párr. 3), cifra que contrasta con “informes que reportan 920 estudios anuales por 1000 habitantes en países desarrollados”. (Estévez et al, 2009, p.15).

Es debido a esta necesidad de cubrir la demanda de servicios de diagnóstico por imágenes que se desarrollan la creación de los centros radiológicos especializados.

El presente proyecto se realizará en uno de estos establecimientos de salud, con un plan gerencial que tiene como objetivo principal el incremento de la cobertura de los servicios de imagenología en la población.

1.1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El Centro Radiológico CEMRA fue fundado en el año 2021 en la ciudad de Ambato, es una institución privada fundada por un grupo de accionistas y que cuenta con financiamiento propio.

Su estructura organizacional está constituida por:

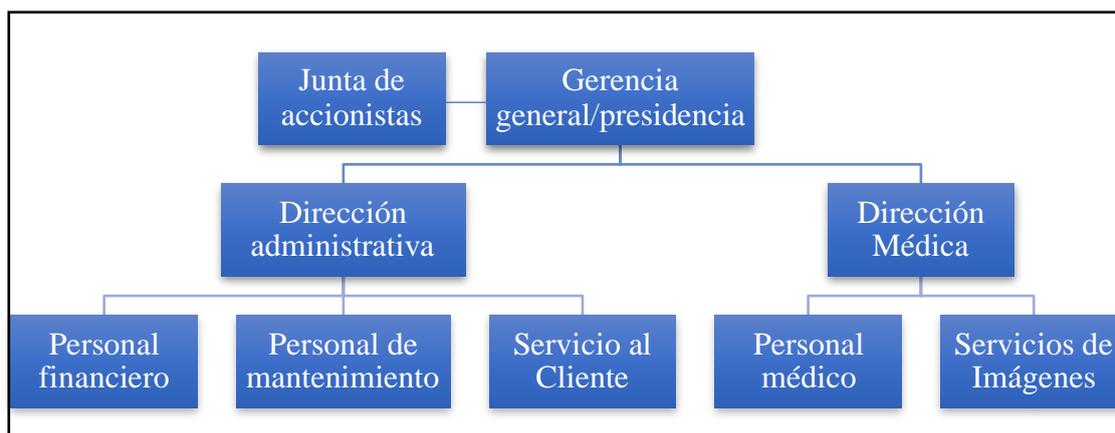
- Proceso gobernante o tomador de decisiones que está conformada por la junta de accionistas conformada por los médicos que son dueños de los equipos radiológicos, los cuales se reúnen de manera formal cada que se necesita tomar una decisión importante sea financiera, gerencial o de cualquier índole. Decisiones que se ponen en operación a través de la presidencia de la institución.
- Proceso agregador de valor, conformada por una dirección médica encargada de gestionar las necesidades del personal médico que trabaja en los diferentes servicios de imágenes que posee la institución y que son recopilados para ser presentados ante la gerencia general y junta de accionistas.
- Proceso habilitante de apoyo, de la cual está a cargo la dirección administrativa que se encarga de manejar los recursos financieros de la institución para la compra de insumos y el pago de los empleados; de dirigir al personal de la institución haciendo la función de área de recursos humanos dando atención los clientes y de mantenimiento a las instalaciones de la institución.

1.1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

La estructura del Centro de Especialidades Radiológicas Ambato (CEMRA) se encuentra organizada de la siguiente manera:

Figura 1

Organigrama del Centro de especialidades Radiológicas Ambato.



Nota. Representación gráfica de la estructura interna de la institución.

Elaboración propia

1.1.4. Oferta y Demanda de Servicios

1.1.4.1. Oferta (Red)

CEMRA es una entidad que ofrece servicios de diagnóstico médico por imágenes, es un centro privado que trabaja de manera independiente sin pertenecer a una red ni pública o privada. Opera en la parroquia Celiano monje de la ciudad de Ambato.

Su tipología según normativa del Ministerio de Salud Pública (MSP) es de un Servicio de Apoyo / Radiología e Imagen de Mediana Complejidad, servicios que son considerados transversales a los niveles de atención ordinarios, que pueden estar ubicados tanto dentro como fuera de un establecimiento que brinda servicios de salud, y cuya función es realizar acciones integradas de apoyo tanto diagnóstico como terapéutico especializado como son los exámenes de laboratorio y/o de imagen para complementar la asistencia sanitaria. En el caso de CEMRA, es un Servicio de Radiología e Imagen de mediana complejidad (Rel-2). (Acuerdo Ministerial 5212, 2015, art.15).

Dentro de la parroquia existe 1 centro privado que oferta servicios similares, 2 centros que solo ofrecen Rx y Ecografías. En una perspectiva más amplia en la ciudad, existen alrededor de 10 centros privados similares, con 2 de ellos que ofertan servicio de Resonancia Magnética, sin contar a establecimientos de salud como clínicas u hospitales con dicha prestación.

1.1.4.2. Demanda de Servicios

Las necesidades en salud de la población van a depender tanto de las características del ambiente en el que se desarrolla, de su estilo de vida, actividades que realiza y a factores genéticos propios de cada persona o incluso de la población en general

Al tratarse de un Centro de Especialidades Radiológicas, la demanda de servicios está ligada a las enfermedades más comunes en la población a la que atiende. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el 2022, las principales causas de morbilidad hospitalaria en el país fueron la coleditiasis, la apendicitis aguda, neumonía, infecciones de vías urinarias, fracturas de pierna, antebrazo, COVID 19, hernia inguinal, entre otros.

Al realizar un análisis de estas causas de morbilidad en la población, en la mayoría de éstas es necesaria la realización de un examen de imagenología a fin de establecer su estatus en relación con la historia natural de la enfermedad, el diagnóstico o tratamiento del paciente.

Y, si se analiza la utilidad de un examen de ultrasonido, se evidencian muchas utilidades clínicas al evaluar órganos internos, la integridad de articulaciones en tiempo real; dentro de una sala de emergencias es una herramienta esencial para valorar la existencia de sangrado interno, entre muchas otras.

Los estudios radiográficos son útiles durante el diagnóstico y evolución de diversas enfermedades como las infecciones respiratorias bajas, las fracturas simples o complejas, además de poseer la versatilidad de realizar estudios con contraste para evaluar órganos internos.

Finalmente la TAC es un examen más especializado que nos permite observar con mayor detalle las estructuras del cuerpo a diferencia de los exámenes anteriormente mencionados; este examen tiene su uso en condiciones y enfermedades más complejas como evaluación de metástasis en cáncer, de la estructura de órganos previo a intervenciones quirúrgicas, en los accidentes cerebrovasculares, siendo el siguiente escalón de la pirámide cuando los exámenes radiográficos o los ultrasonidos no son de ayuda al diagnóstico.

1.1.5. Análisis geoespacial y geopolítico

1.1.5.1. Análisis geoespacial

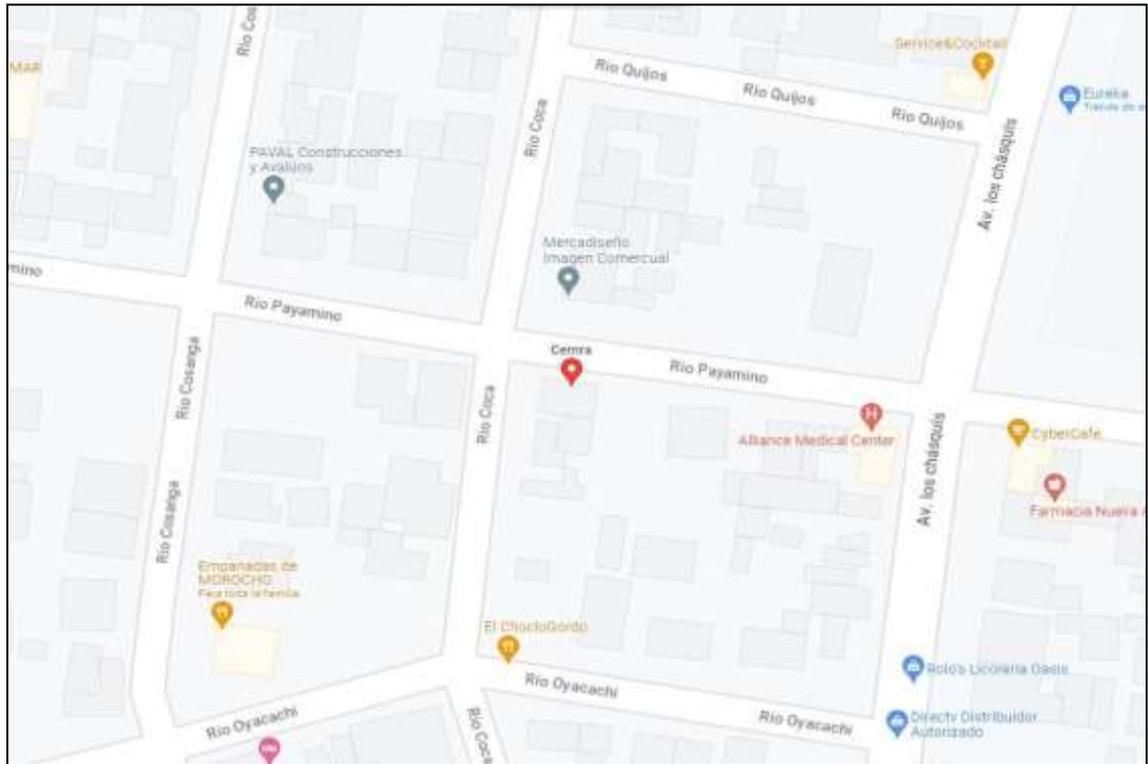
El Centro de Especialidades Radiológicas Ambato - CEMRA está ubicado en la parroquia urbana Celiano Monge perteneciente al cantón Ambato de la provincia de Tungurahua.

La institución se encuentra localizada en el sur de la ciudad, en una zona comercial, teniendo cerca instituciones como el Municipio, la Universidad Técnica de Ambato y comercios varios, con 2 avenidas de acceso por donde se puede llegar fácilmente al Centro Radiológico.

Existe diversidad en el ámbito socioeconómico dentro de la parroquia donde se encuentra, pues es una zona que ha crecido económicamente en los últimos años, lo que ha ocasionado un desplazamiento de las viviendas y su reemplazo por comercios

Figura 2

Ubicación en el mapa de CEMRA



Fuente: Google Maps.

1.1.5.2. Análisis geopolítico

La salud como derecho humano fundamental es garantizado por el Estado ecuatoriano a través de la Constitución de la República, que en el Art. 32 establece, “El Estado debe garantizar este derecho a través del desarrollo de políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales para el acceso permanente, oportuno y sin exclusión para atención integral de salud.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 32).

Y en el Art. 362 estipula que la atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y complementarias. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 362).

1.1.6. Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud)

Entre los exámenes radiológicos que se ofertan tenemos.

- **Ecografías**
 - Ecografía General
 - Ecografía Obstétrica
 - Ecografía Pélvica
 - Ecografía Abdominal
 - Ecografía de partes blandas
 - Ecografía Musculoesquelética
 - Ecografía Doppler Color
 - Punciones Ecodirigidas
 - Drenajes Ecodirigidos
- **Radiografías**
 - Rx de Cráneo
 - Rx de Hombro
 - Rx de Clavículas
 - Rx de Brazo y mano
 - Rx de Pelvis - Cadera
 - Rx de Piernas – Rodillas -Pies
 - Rx de Tórax
 - Rx de Columna Cervical – Dorsal – Lumbar – Sacro
 - Rx Contrastada
- **Tomografías**
 - TAC de abdomen y pelvis
 - TAC de cráneo
 - TAC maxilofacial
 - TAC de Columna Cervical – Dorsal – Lumbosacra
 - TAC de tórax
 - TAC de Extremidades
 - TAC simples y Contrastadas
 - Angiotomografías
 - Urotomografías
- **Electrocardiogramas**

1.1.7. Población atendida

De acuerdo con el INEC en 2010 (p. 2) la población urbana del cantón Ambato fue de aproximadamente 329.856 habitantes, que se autoidentifican como mestizos (82,1%), indígenas (12,4%), blancos (8,6%).

Al tratarse de una entidad privada se ofrecen los servicios a toda la población que se acerquen a las instalaciones, que en su mayoría son personas que no tienen afiliación a la seguridad social ni seguro privado y que requieren de realizarse un examen de manera particular, observando que el porcentaje de personas que no están afiliadas a un seguro público o privado es de alrededor del 68,7% en hombres y de 74,1% en mujeres.

El Centro de Especialidades Radiológicas Ambato atiende un promedio de 150 pacientes mensuales, de las cuales la mayoría son pacientes del género femenino que requirieron exámenes gineco – obstétricos. En segundo lugar, el mayor número de atenciones se debieron a infecciones respiratorias en su mayoría para diagnóstico de COVID 19 mediante Rx de Tórax.

1.1.8. Demanda de servicios insatisfecha

Los servicios que se ofertan en la institución están limitados tanto a los equipos que dispone como a los profesionales que trabajan en las instalaciones. Al tratarse de un centro de diagnóstico radiológico no se atienden consultas médicas generales, servicios de emergencia y afecciones que requieran intervención quirúrgica.

En cuanto a estudios que no se pueden realizar por falta de equipos el establecimiento no puede realizar radiografías dentales, estudios de Ecografías 4D y los estudios mediante Resonancia Magnética. La falta de estos equipamientos limita la capacidad resolutoria que tiene el Centro y es motivo de referencia a otro centro especializado y de fuga de potenciales pacientes.

Otro de los servicios que no pueden resolverse dentro de la institución debido a la falta de profesionales y de infraestructura son los estudios intervencionistas como la colocación de stents mediante radiología, colocación de catéteres, estudios electrofisiológicos, ecocardiografías. Estos estudios no solo requieren equipos más

especializados, sino además personal especializado y el costo que requeriría contratarlo, motivo por el que, de momento este tipo de servicios están fuera de la cartera de servicios de la institución.

1.2. Planteamiento del Problema

La limitada afluencia de pacientes que llegan a CEMRA en busca de realizarse un examen de imagen es el principal problema que se aborda en el presente trabajo.

Dentro de las instituciones de salud privadas es uno de los problemas más frecuentes, debido a que la mayoría de la población preferirá un servicio público debido a que son gratuitos y existe un gran porcentaje de la población que no cuenta con afiliación a ningún tipo de seguro de salud, ya sea público o privado, sumado a que al ser una institución relativamente nueva con 2 años desde su inauguración, aún no cuenta con un reconocimiento y confianza de una institución de una larga trayectoria.

Tabla 1

Matriz de Priorización de Problemas

Problemas	Frecuencia de ocurrencia	Importancia para la institución	Facilidad de resolución	Puntaje
Ausencia de convenios	5	4	3	12
Inadecuada estrategia de marketing	4	3	4	11
Bajo reconocimiento a nivel local	4	5	4	13
Ausencia de personal con conocimientos de Marketing	5	3	3	11

Nota. A cada criterio se le asignó un puntaje sobre 5 para la calificación de cada problema. A mayor puntaje, más prioritario el problema.

Mediante el uso de una matriz de priorización de problemas se observa que el principal problema identificado es el poco reconocimiento que tiene la institución a nivel local, si se analiza más a fondo el porqué de esta situación encontraremos diversos factores como el poco tiempo de funcionamiento de esta, falta de personal capacitado, o la falta de un adecuado plan de marketing. El mismo que nos ayudaría a mejorar no solo el problema principal, sino que podría abarcar todos los problemas identificados y crear una estrategia para solventarlos.

1.2.1. Justificación del planteamiento del problema

El plan de gestión gerencial que se presenta en el presente trabajo tiene como objetivo primordial el proporcionar a la institución, una herramienta para potenciar la cobertura de atenciones.

La búsqueda de oportunidades para la realización de convenios con otras instituciones de salud sea éstas públicas o privadas es una puerta que debe ser explorada con la finalidad de incrementar el número de atenciones, con lo cual se logrará ser reconocidos dentro de la rama de servicios de apoyo.

En el mundo actual las personas tienen la posibilidad de acceder a la información de manera casi instantánea a través del internet y las redes sociales, la implementación de un plan de marketing digital mejorará la potencial interacción con las personas que estén buscando los servicios de diagnóstico por imagen.

Llegar a ser una institución privada competitiva en un ambiente donde la mayoría de las personas acuden a un sistema de salud público gratuito es complicado. Se debe replantear la forma y el método de ofertar los servicios de imagen para poder llegar a nuestro público objetivo, así como también el buscar nuevas oportunidades de atenciones con ofertas en exámenes o con descuentos a empresas o instituciones.

De esta manera, el plan de mejora para la cobertura de servicios tendrá 3 pilares fundamentales: el primero mejorar la visibilidad y reconocimiento de la institución a través de redes sociales, el segundo la creación de paquetes de exámenes como promoción para todo el público y finalmente el crear convenios y alianzas con otras instituciones para atender con descuentos a sus colaboradores.

1.3. Objetivos General y Específicos del plan para la prestación de servicios

1.3.1. Objetivo General

- Elaborar un Plan de Gestión Gerencial para mejorar la cobertura de atenciones en el Centro de Especialidades Radiológicas Ambato (CEMRA).

1.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar estrategias digitales para mejorar el posicionamiento y reconocimiento de CEMRA en la población.
- Promocionar la cartelera de servicios de la institución.
- Proponer la creación de paquetes de exámenes con descuento para atraer a clientes potenciales.
- Implementar planes para convenios con otras instituciones de salud o empresas que requieran los servicios de imagenología.

1.4. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

La mejora continua de los servicios de salud es una tarea que se debe realizar dentro de las instituciones prestadoras de salud de una manera constante, siendo deber de su Gerente o Director, el liderar los análisis para la identificación de falencias dentro de la estructura y función de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, para que una vez sean identificados evaluar e implementar los cambios que sean necesarios para mejorar las prestaciones de servicios de su institución.

Para lo cual primero es necesario tener claro cuáles son los factores o problemas que debemos solucionar para lograr el objetivo institucional.

Una vez identificados podemos trabajar en cada una de ellas, proponiendo alternativas para la mejora o solución de problemas.

1.4.1. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

Tabla 2

Evaluación de alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS					
ESCUELA DE NEGOCIOS					
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD					
“PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL INCREMENTO DE COBERTURA DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES RADIOLÓGICAS AMBATO - CEMRA”					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Poca cobertura en la atención de los servicios de imagen que oferta la institución	Poco renombre de la institución dentro de la población a nivel local.	Bajo reconocimiento y confianza de los potenciales clientes.	Mejorar la imagen institucional a nivel local.	Difundir a través de redes sociales y a nivel local, las prestaciones proporcionadas con calidad de atención por parte de los profesionales y exponiendo que se posee tecnología de vanguardia para realizar los exámenes.	Gerencia, Dirección Administrativa, Personal médico.
	Falta de presupuesto para contratar personal con conocimientos de marketing digital.	Desconocimiento de la población objetivo de la cartera de servicios de la institución.	Contar con los recursos económicos y profesionales adecuados.	Disponer de profesionales para la elaboración e implementación de un Plan de Marketing para mejorar la imagen de la institución en las redes sociales	Dirección Administrativa.

	Ausencia de una estrategia para la suscripción de convenios con otras instituciones que requieran servicios de diagnóstico por imagen.	No abarcar otros mercados que se pueden aprovechar para aumentar el número de atenciones.	Identificar empresas o instituciones que requieran de los servicios de CEMRA y suscribir convenios con descuentos.	Establecer un plan estratégico para el análisis, definición, y gestión para la suscripción de convenios con empresas públicas o privadas para que las atenciones a sus colaboradores tengan facilidades y/o descuentos en los precios finales de los exámenes.	Gerencia, Dirección Administrativa y Financiera.
	Falta de planes o paquetes de servicios que sean de interés para la población local, aumentando un valor agregado a los servicios.	Disminución del interés de los potenciales clientes al no encontrar servicios y valores agregados.	Agregar un valor agregado a los servicios proporcionados por la institución, con el objetivo de que sean más llamativos y por ende elegidos por las personas.	Realizar un estudio de mercado respecto de los exámenes más solicitados por la población y en base a esta información elaborar paquetes o planes de exámenes que ofrezcan descuentos u otras retribuciones para incentivar a las personas a adquirirlos.	Gerencia, Dirección Administrativa y Financiera.

Nota. Estrategias propuestas como alternativa de mejora.

Elaboración propia.

CAPÍTULO II

2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

2.1. Justificación de la metodología

En la presente investigación se decidió utilizar una metodología cualitativa en la recolección de información para su posterior análisis. La investigación corresponde a un estudio observacional de tipo descriptivo transversal. Se lo considera un estudio descriptivo debido a que su finalidad es describir una característica en este caso de un Centro de Especialidades Radiológicas; es observacional debido a que en el control del factor de estudio no hay asignación por parte del investigador y el principal objetivo es observar y registrar lo que ocurre dentro en la institución y transversal debido a que la investigación se realiza en un tiempo determinado y la interacción y recolección de datos se dio en una sola ocasión.

En cuanto a las herramientas de investigación que se usaron en el presente proyecto tenemos la entrevista semiestructurada realizada in situ dentro de las instalaciones del Centro de Especialidades Radiológicas Ambato, a las personas que acudieron a realizarse cualquier estudio radiológico dentro de la institución.

Se utilizó la entrevista semiestructurada debido a la flexibilidad que esta herramienta ofrece a través de una guía de preguntas y la posibilidad de incluir otras opiniones por parte del investigador o del entrevistado, dando la oportunidad que el entrevistado pueda expresar sus necesidades u opiniones. La entrevista utilizada está formada por 7 preguntas en las que se recolecta información demográfica, tipo de afiliación, si forma parte de algún tipo de convenio o posee descuento, el mismo que se puede observar en el Anexo 1.

Para definir el número de personas a entrevistar se utilizó un muestreo por conveniencia que es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio. En esta

técnica no existen criterios de inclusión o de exclusión para que las personas puedan ser parte de la investigación.

Para el análisis de los resultados de la entrevista se utilizó en primera instancia una compilación de estos en el programa Microsoft Excel, donde se realizó la transcripción del material y su posterior tabulación para el análisis descriptivo. Los resultados de las entrevistas fueron individualmente procesadas mediante una tabla en formato Excel, en la misma que constan los resultados de las preguntas abiertas y cerradas, para facilitar el posterior análisis de las mismas.

2.1.1. Población y muestra de la investigación

La población es el conjunto de todos los individuos, en el caso de la presente investigación la población se considerará al promedio de personas que son atendidas en el tiempo que se realizaron las encuestas en el Centro de Especializaciones Radiológicas Ambato. Por ende es una población finita de donde se sacarán datos de tipo cualitativo, por lo que se utilizará la siguiente fórmula:

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

Donde:

- p = proporción esperada: 0.5
- q = proporción de la población sin la característica deseada: 0.5
- Z = nivel de confianza: 95%
- N = tamaño de la población: 150
- d = nivel de error: 5%
- n = muestra: 60

Aplicando la fórmula se determinó que el tamaño de la muestra y entrevistas a realizar dentro de la institución es de 60 entrevistas.

2.2. Aplicación de la metodología cualitativa

2.2.1. Entrevista

Como se abordó en los puntos anteriores, la entrevista que se utilizó es semiestructurada la cual tiene como particularidad el no ser de todo cerrada, dando la opción tanto al entrevistador como al entrevistado de dar una opinión más personal. Esta se aplicó a las personas que acudieron al Centro de Especialidades Radiológicas Ambato, se la realizó en la sala de espera de la institución mientras las personas esperaban a ser atendidos, en caso de no ser posible se la realizó una vez concluida su atención.

El análisis de estos datos se realizó en el programa Excel mediante una compilación de los datos de la entrevista, obteniéndose las siguientes conclusiones:

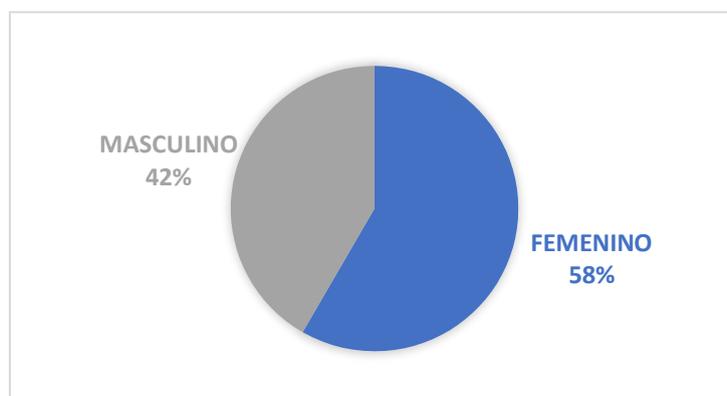
En su mayoría las personas encuestadas reconocen a CEMRA mediante referencias de otras personas, atenciones previas en el establecimiento, cercanía al establecimiento, sin embargo, la minoría acudió por referencia de la publicidad en medios digitales.

Los resultados en las entrevistas realizadas a 60 personas que acudieron a las instalaciones del Centro de Especialidades Radiológicas Ambato se analizaron mediante una tabla compilatoria de respuestas que se puede encontrar en el Anexo 2.

A continuación, el análisis de los datos:

Figura 3

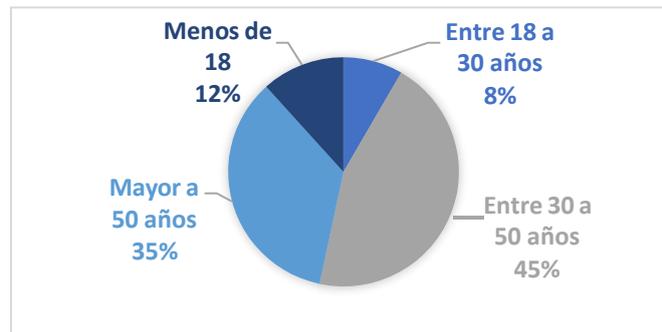
Pregunta 1: ¿Cuál es su género?



Nota: Distribución del género de las personas entrevistadas.

Figura 4

Pregunta 2: ¿Cuál es edad?

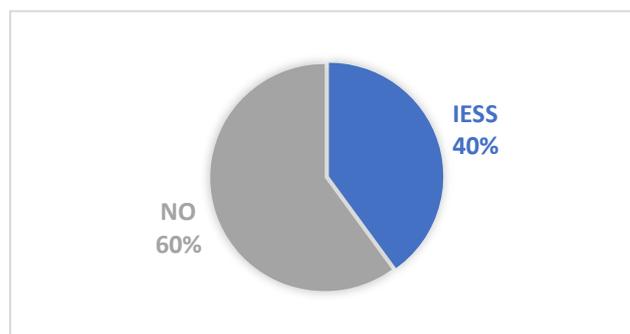


Nota: Distribución del rango de edad entre los entrevistados.

Los datos obtenidos de las 2 primeras preguntas nos permiten identificar los datos demográficos de las personas que acuden para ser atendidas en el Centro de Especialidades Radiológicas Ambato. Podemos observar que la mayoría se trata de personas del género femenino, adultas en un rango de edad de 30 a 45 años seguidas por personas adultas mayores. Con esta información podemos empezar a construir estrategias para la captación de pacientes más jóvenes e incrementar su porcentaje. Así mismo al conocer cuáles son las características de los pacientes se acercan más a ser atendidos tendremos la información para elaborar mejores estrategias de atención al cliente.

Figura 5

Pregunta 3: ¿Tiene algún tipo de seguro de salud?

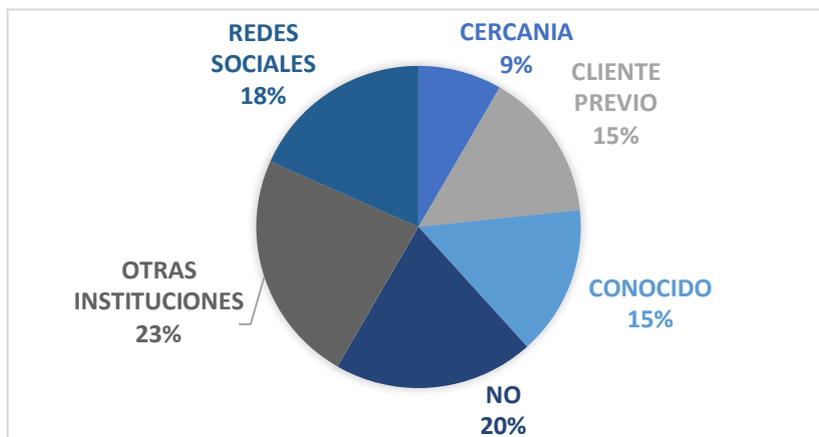


Nota: Distribución del tipo de seguridad de salud de los entrevistados

Observando esta distribución corroboramos la presunción de que al ser una institución privada los pacientes que acuden son en su mayoría personas que no poseen ningún tipo de seguro de salud, y a pesar de que existen personas entrevistadas que si poseen una afiliación al IEES prefirieron realizarse su examen radiológico de manera particular.

Figura 6

Pregunta 4: ¿Por qué medio conoció usted a CEMRA?

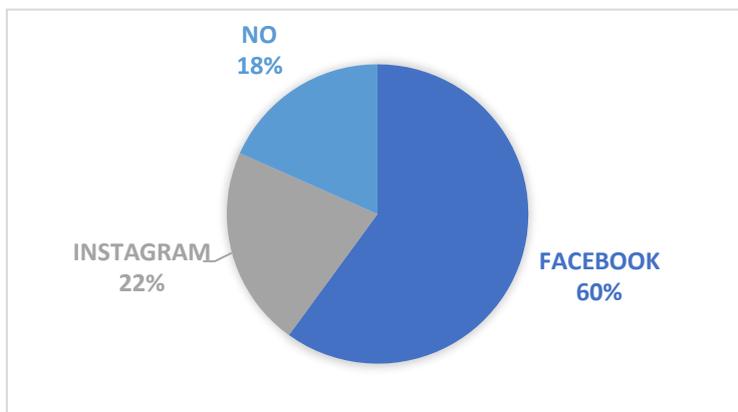


Nota: Medio por el cual los entrevistados conocieron acerca de CEMRA

Analizando los datos se observa que en su mayoría el modo en que los pacientes conocieron la existencia de CEMRA es por referencia de otra institución y por redes sociales. Mientras que la referencia por conocidos, la cercanía y el ser cliente previo son los factores que menos afectan a esta distribución. Lo que si se identifica es que un 20% de entrevistados no conocían la institución con anterioridad. Con estos datos se evidencia que existe la capacidad de aumentar el reconocimiento de la institución mediante la creación de un plan estratégico de marketing para incrementar los porcentajes en el ámbito de las redes sociales, y en el de la creación de convenios con otras instituciones.

Figura 7

Pregunta 5: ¿Qué red social ocupa para buscar información de servicios de salud?

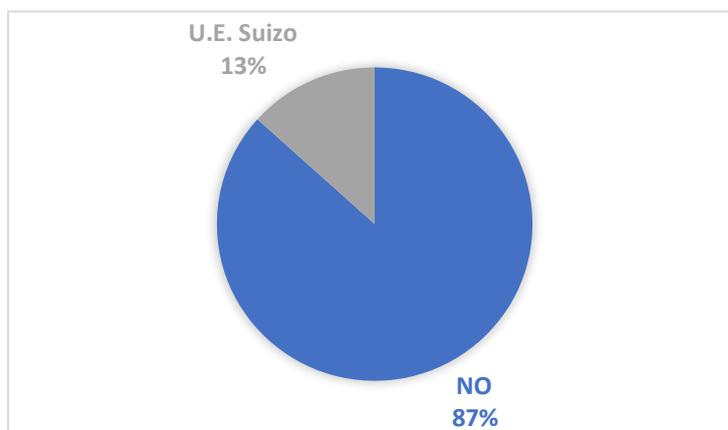


Nota: Redes sociales que usan los entrevistados con mayor frecuencia.

Observamos que la mayoría de los entrevistados utilizan como red social principal para la búsqueda de información en salud a la red Facebook, seguida de Instagram. La potencialización de la página de Facebook para llegar a más personas es un campo que puede ser aprovechado para llegar a más clientes potenciales, Además de la creación de un perfil en Instagram también ayudara a mejorar el reconocimiento de la institución.

Figura 8

Pregunta 6: ¿Es usted parte de alguna institución que tenga convenio con CEMRA?



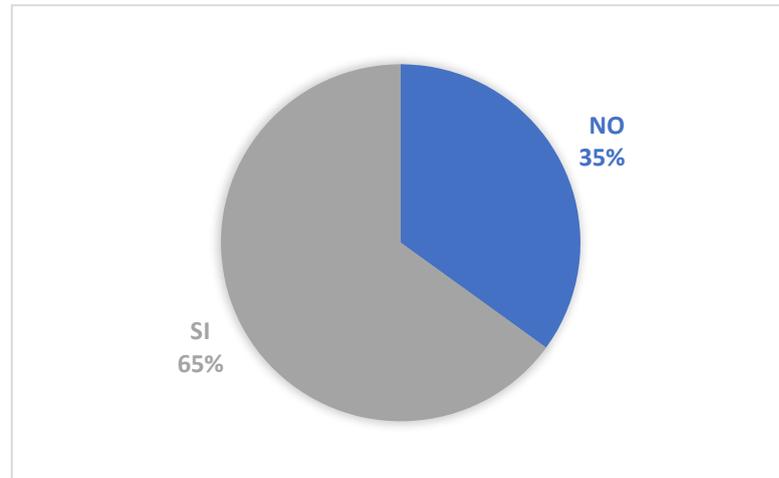
Nota: Porcentaje de atenciones que pertenecen a convenios.

Observamos que el porcentaje de atenciones que pertenecen a un convenio es del 13%. CEMRA al momento del desarrollo de este proyecto, posee un convenio con una unidad educativa a la cual se ofrece un 15% de descuento en exámenes de ecografía y radiología, y un 10% en tomografías a estudiantes y padres de familia que provengan de dicha institución.

El convenio tiene alrededor de 3 meses de vigencia, y representa un porcentaje aceptable de las atenciones. Con este precedente podemos impulsar a la creación de nuevos convenios para aumentar la cobertura de las atenciones de salud.

Figura 9

Pregunta 7: ¿Estaría interesado en recibir descuentos por la compra de paquetes de salud en exámenes?



Nota: Medio por el cual los entrevistados conocieron acerca de CEMRA

Finalmente, con la última pregunta de la entrevista buscamos indagar en la opinión de los entrevistados acerca del interés de adquirir servicios de salud si en estos se ofrecen descuentos y/u otros beneficios. Impulsar la creación de paquetes llamativos con descuentos para los pacientes, como paquetes de exámenes ginecológicos, urológicos, respiratorios, entre otros.

2.3. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD

2.3.1. Gestión Gerencial de la Dirección

La Gerencia General de CEMRA está representada por el Gerente / Representante Legal de la institución, el cual fue nombrado por la Junta de Accionistas y a su vez forma parte de la misma. Es el encargado de poner en práctica las decisiones que se toman en conjunto además de velar por el desarrollo institucional. La empresa está formada por un grupo de médicos imagenólogos e inversores, los cuales forman parte a su vez de otras instancias de la institución

2.3.2. Gestión Estratégica de Marketing

Dentro de la institución no existe en sí un departamento o servicio dedicado exclusivamente al marketing. Esta función está distribuida entre el personal encargado de la administración de recursos humanos y de atención al cliente. Al no poseer un personal dedicado a desarrollar marketing en el área digital, las acciones llevadas a cabo se reducen exclusivamente al uso de la red social Facebook mediante publicaciones promocionando los servicios con los que cuenta la institución.

El manejo adecuado de Marketing es una importante oportunidad que posee la institución que ayudaría a incrementar la cobertura de los servicios de imagen, ya que actualmente constituye una debilidad pues la institución no cuenta con personal dedicado al mismo.

2.3.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Es la unidad que se encarga de la coordinación del talento humano de la institución, organiza los horarios de trabajo, realiza informes de rendimiento y asistencia, recibe los requerimientos que puedan tener los empleados, revisión de potenciales colaboradores, entre otras funciones, con entrega de informes que son entregados a la Gerencia General para su revisión y aprobación.

2.3.4. Gestión Financiera

CEMRA desarrolla su gestión financiera a través del personal de Contabilidad, instancia que lleva los balances y demás documentación pertinente en cuanto a las

finanzas de la institución. Este servicio también es el encargado de proyectar los presupuestos para los próximos años y en caso de necesitar algún servicio de mantenimiento. También rinde informes y cuentas a la Gerencia General que es quien aprueba los presupuestos o su modificación.

2.3.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Está bajo la responsabilidad de la Dirección Médica de la institución, la cual realiza las funciones de obtener información de los diferentes servicios de imagen acerca de los requerimientos que tiene el personal, el funcionamiento correcto de los equipos de imagen, las necesidades de los insumos y dispositivos médicos necesarios para el correcto funcionamiento de los servicios. Estos informes son enviados a la Gerencia, Dirección Administrativa Financiera, quienes coordinan previa aceptación de presupuestos, el proceso de abastecimiento y logística. Al tratarse de una entidad privada este proceso de gestión es más ágil, lo cual representa una fortaleza dentro de la institución.

2.3.6. Gestión de los Servicios de Imagen

La gestión de los servicios de imagen está constituida por un encargado de la gestión interna por cada uno de los servicios, que son: ecografía, rayos x y tomografía. Estos 3 se encargan internamente del control de la operatividad de su servicio, realizando controles internos sobre la funcionalidad de los equipos, del control de calidad en la atención y del abastecimiento que tienen.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1. Análisis del entorno social

El Centro de Especialidades Radiológicas Ambato es un Servicio de Radiología e Imagen de mediana complejidad que pertenece a la red privada de salud y que opera en la zona urbana del cantón Ambato. Para el análisis estratégico se ha utilizado la herramienta PESTEL para analizar los factores externos que afectan a la institución como al sector al que pertenece. Las que se detallan a continuación.

- **Factor Político:** En el Ecuador, la salud es un derecho humano fundamental que está garantizada en la Constitución de la República, en su Art. 32 estipula “La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir”. (Constitución del Ecuador).

En el país el ente rector en materia de salud es el Ministerio de Salud Pública, instancia encargada de la gobernanza del sistema nacional a través de leyes, normativas, programas y proyectos que se emiten a través de acuerdos ministeriales para estricto cumplimiento tanto por las instituciones públicas como privadas.

En este sentido, el Sistema Nacional de Salud está constituido por la Red Pública Integral de Salud (RPIS), constituido por los establecimientos de salud del Ministerio de Salud Pública (MSP), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de Policía Nacional (ISSPOL). Además, de instituciones privadas que conforman la Red Privada Complementaria.

- **Factor Económico:** El presupuesto e inversión que se maneja dentro de CEMRA proviene totalmente de recursos privados provenientes de sus accionistas, quienes a través de la Junta de Accionistas son los encargados de la decisión sobre las inversiones a realizar con los recursos económicos de la empresa. Externamente existen varias oportunidades de créditos a las que puede acceder la institución ya sea a través de la banca privada, a través de planes a pequeñas y medianas empresas, u otras cooperativas con las que también se puede llegar a un acuerdo para la adquisición de fondos en caso de ser necesarios.
- **Factor Social:** Existen una gran variedad de factores sociales que afectan el acceso a los servicios de salud por parte de la población; en el ámbito público, la brecha de talento humano, el desabastecimiento de medicamentos e insumos constituye un importante nudo crítico para proporcionar prestaciones de salud con calidad y calidez; además, siendo uno de los más importantes, el no contar con un ingreso fijo cuya remuneración le permita acceder a la seguridad social. Tampoco existe un acceso mayoritario a un seguro privado en la ciudad de Ambato.

El acceso a los servicios privados es limitado también debido al costo que tienen los exámenes, motivo por el cual la población prefiere optar por esperar el realizarlos en los servicios públicos. Además, muchas instituciones privadas no están interesadas en realizar convenios con las instituciones públicas debido a los casos de demora en el pago de servicios que se denuncian a nivel nacional, llegando inclusive a deber sumas millonarias a instituciones que prestaron servicio a los afiliados.

- **Factor Tecnológico:** En el sector de la salud la investigación de nuevas tecnologías, y los avances en materia de diagnóstico y tratamiento es constante y cada año se crean nuevas herramientas que son de utilidad en los hospitales y demás centros prestadores de la salud.

En el Ecuador, la adquisición de equipos de imagen para la atención en el sector público ha sido un tema poco alentador en los últimos años con las denuncias

por corrupción dentro de los hospitales y por la mala administración de los recursos, existiendo casos donde los insumos no llegaban a los hospitales y otros donde los equipos y medicamentos estaban subutilizados dentro de las bodegas.

- **Factor Ecológico:** La afectación de la salud de la población del cantón Ambato por los factores ambientales es común en las diferentes estaciones que se dan en la región. Casos que se ven especialmente en las zonas rurales donde al existir menos acceso a los servicios básicos los casos de enfermedades agudas como gastroenteritis, neumonías y otras infecciones comunes aumentan dentro de la población.

El tipo de trabajo también influye mucho en la salud de la población, siendo en su mayoría en el sector rural, agricultores que están expuestos al sol, animales y agua estancada, mientras que en la ciudad la mayoría son personas que se dedican al comercio sea formal o informal donde existen casos de exposición a la contaminación ambiental producida por los automóviles, el ruido, al sol y a la aglomeración de gente.

- **Factor Legal:** Las instituciones prestadoras de servicios de salud en el país deben gestionar un permiso de funcionamiento para poder realizar sus actividades de manera legal. Este permiso de funcionamiento es otorgado por la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACCES).

3.1.2. Análisis de la industria de Servicios de Salud

El modelo Porter es una herramienta, muy utilizada que nos ayuda a la identificación de cinco fuerzas primordiales para determinar el nivel de competitividad de la institución prestadora de servicios de salud sobre la que se trabaja.

De esta forma identificamos y aprovechamos las oportunidades presentes en el mercado en donde nos desenvolvemos, mientras que paralelamente disminuimos las posibles amenazas que existen.

Tabla 3

Identificación de las 5 Fuerzas de Porter

FACTOR	ANÁLISIS
1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	<p>La institución CEMRA tiene rivalidad con varios centros de diagnóstico de imagen que ofrecen servicios similares, como la ecografía y rayos X. Sin embargo dentro de la institución tenemos un equipo de Tomografía el cual es un equipo más especializado y que agranda la cartera de servicios en comparación a los competidores.</p>
2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	<p>A pesar de que sea poca, aún existe la posibilidad de que se abra nuevos centros de diagnósticos radiológicos en el ámbito privado. Dentro de los hospitales o clínicas públicas siempre ha existido servicio de imágenes en los mismos, sin embargo muchas veces estos están colapsados con pacientes y con equipos dañados.</p>
3. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS	<p>Esta presente a través de la evolución de la tecnología con equipos más modernos, con más utilidades y más atractivos para los pacientes. En el caso de CEMRA, esta amenaza se ve con la presencia de competidores que posean exámenes de resonancia magnética que dentro de los equipos de imagen es el más moderno y que puede llegar a sustituir a los anteriores.</p>
4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	<p>La Dirección de la Institución previa autorización de la junta de accionistas, establece el presupuesto que se destinará al pago de proveedores, los mismos que ponen sus tarifas y que son negociadas directamente con la institución.</p>
5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	<p>Existe un rango de precios definidos para los servicios que se ofertan a los clientes de la institución. Al tratarse de una institución privada se puede variar el precio dependiendo de las necesidades y demanda que exista de los servicios. Así mismo se tiene la capacidad de crear paquetes para aplicar descuentos en ciertos casos o convenios.</p>

Nota: Elaboración propia

3.1.3. Análisis FODA

Es una herramienta cuyo uso nos permite realizar un análisis de los factores tanto externos como internos que influyen en la gestión de una institución, es decir, en el desarrollo del establecimiento.

Es posible utilizar este análisis para establecer estrategias que ayuden al cumplimiento de metas de la institución.

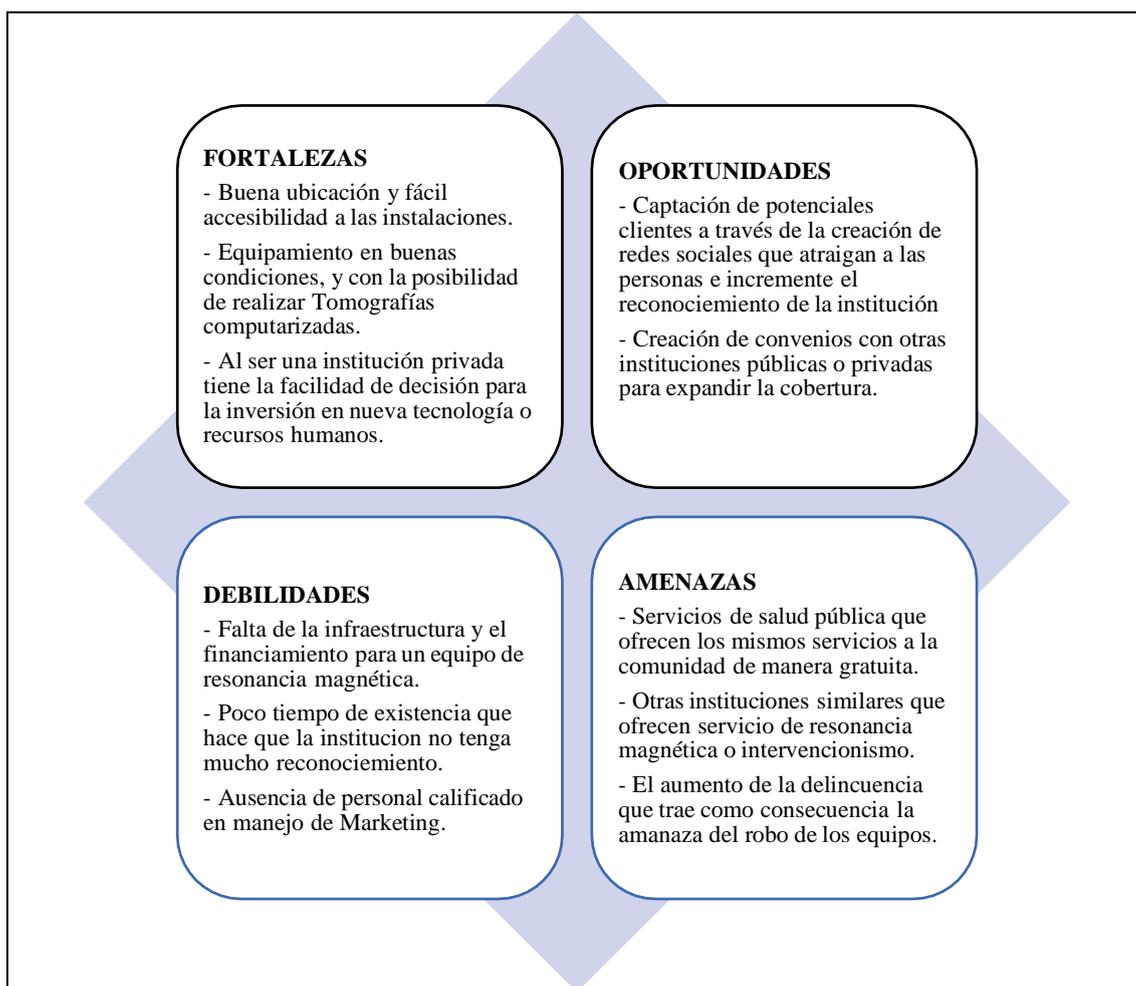
- **Fortalezas:** CEMRA es una institución de carácter privado que cuenta con una ubicación geográfica estratégica, con cercanía de varias instituciones de salud, educativas, financieras, gubernamentales y que cuenta con un buen acceso al tener 2 vías principales en su cercanía. Cuenta con autonomía de financiamiento y de gestión de fondos lo que le permite planificar e implementar planes de gestión propios para el cumplimiento de las metas institucionales.
Dentro de sus servicios cuenta con los exámenes básicos de imagenología como son ecografía y rayos X, además cuenta a su favor con el equipo necesario para exámenes más especializados como es la Tomografía.
- **Debilidades:** Al ser una institución relativamente nueva que cuenta con 2 años de operaciones, CEMRA no es una institución muy reconocida en el medio, a la cual le hace falta promoción, a causa de su debilidad en su posicionamiento en redes sociales, que, por tanto, requiere desarrollar e implementar estrategias de marketing y promoción.
Otra de las debilidades que se identificó dentro de las instalaciones es la incapacidad de expandirse lo que se traduce en una limitación en cuanto a infraestructura y financiamiento para la adquisición de otros equipos de diagnóstico por imagen como el de Resonancia Magnética.
- **Oportunidades:** Las oportunidades existentes para mejorar la cobertura del servicio son, entre otras, la captación de potenciales clientes a través de la creación de publicaciones en redes sociales promocionando los servicios que se ofertan en el área del diagnóstico por imagen de enfermedades. Así mismo, es posible incrementar el número de

atenciones al crear convenios con otras instituciones sean de salud o de otra rama, mediante la implementación de descuentos.

- **Amenazas:** En las amenazas se consideran a las otras instituciones que ofrecen los mismos servicios que CEMRA, entre ellos instituciones públicas que lo realizan de manera gratuita e instituciones privadas que ofrecen servicios similares y que al tener una mayor trayectoria poseen más renombre, localmente. Otra amenaza son aquellas instituciones que proporcionan servicios que CEMRA no, como intervencionismos o exámenes más especializados como la resonancia magnética. Finalmente, el incremento de la delincuencia a nivel local pone en peligro, debido a la posibilidad de robos de los equipos.

Figura 10

Análisis FODA



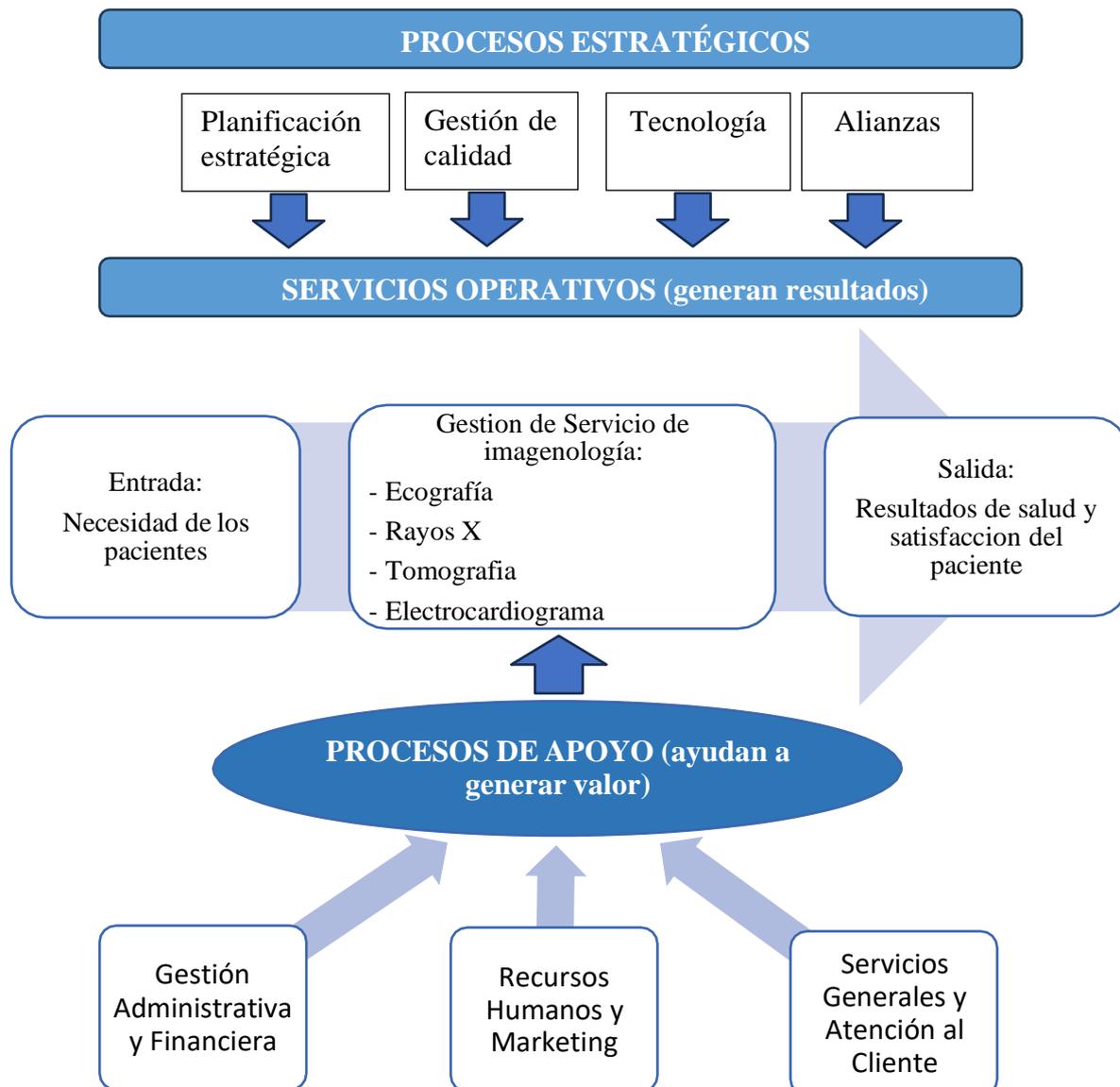
Nota: Elaboración propia

3.1.4. Cadena de Valor de la organización

La cadena de valor nos permite identificar el impacto que cada uno de los procesos estratégicos como de apoyo tienen en la generación del valor de los servicios de la institución. Además de contribuir a la oportunidad de reconocimiento de mejoras en los servicios y satisfacción del usuario.

Figura 11

Cadena de Valor de CEMRA



Nota: Representación gráfica de la Cadena de Valor en CEMRA.

Elaboración propia

3.1.5. Planificación Estratégica

3.1.5.1. Misión

Brindar a la comunidad un Servicio de Salud de diagnóstico por imagen con una atención integral, eficiente y amable. Utilizamos la tecnología de punta junto con la vocación de nuestros médicos al servicio de nuestros pacientes.

3.1.5.2. Visión

Llegar a ser la institución de salud referente en el Diagnóstico por Imagen a nivel local, garantizando una atención de calidad mejorando e impulsando un modelo de atención privada.

3.1.5.3. Valores

Los diferentes valores de la institución están definidos por varios puntos:

- Orientados al compromiso con el paciente
 - Respeto: enfatizando que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, respetando sus derechos.
 - Inclusión: entendiendo que todos los grupos sociales a pesar de tener sus diferencias deben ser valorados por igual.
 - Servicio: brindar lo mejor de la institución para el beneficio de nuestros pacientes.
 - Justicia: garantizando la igualdad de condiciones en nuestros pacientes y colaboradores.
- Orientados a la calidad del servicio
 - Compromiso: garantizando el cumplimiento de todo lo ofrecido tanto a los pacientes como a nuestros colaboradores.
 - Responsabilidad: con el cumplimiento de los objetivos institucionales.
 - Transparencia: garantizando la nitidez de la información, acciones y de la gestión de los recursos.
 - Integridad: capacidad de decidir responsablemente sobre el comportamiento institucional.

3.1.5.4. Objetivos institucionales

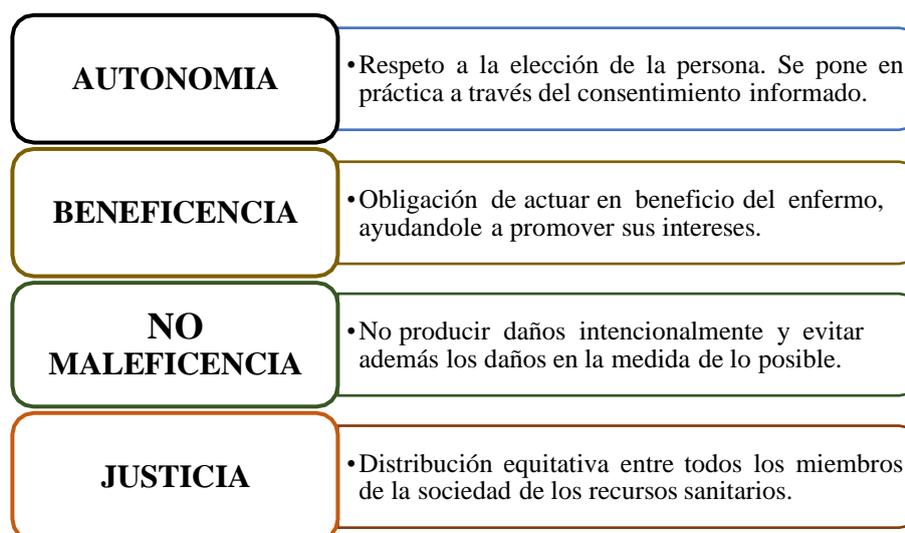
- Objetivo 1: Brindar atención de salud en diagnóstico de imagen a todas las personas que lleguen a las instalaciones de CEMRA.
- Objetivo 2: Realizar mantenimiento constante y oportuno de los equipos de imagen dentro de la institución.
- Objetivo 3: Garantizar el mejor equipo de médicos capacitados para una atención de calidad.
- Objetivo 4: Mantener una mejora constante de los equipos de imagenología y en capacitaciones de nuestros médicos.

3.1.5.5. Principios Éticos

Al tratarse de una entidad prestadora de servicios de salud, se propone que se apegue a los principios éticos propios y fundamentales de la práctica sanitaria, los mismos que se plantean en los conocidos 4 principios de la bioética que se enfocan en el respeto y dignidad del paciente. (Beauchamp & Childress, 2019).

Figura 12

Los 4 principios de la Bioética



Nota. Conceptos de los 4 principios básicos de la Bioética.

Elaboración propia

3.1.5.6. Políticas

Las políticas institucionales se enfocan en temas de calidad de atención y cuidado al paciente, así como de integridad de la información.

Dentro de estas políticas tenemos:

- Política de Calidad. - CEMRA al ser una entidad prestadora de servicios de salud se compromete a desarrollar un modelo de calidad a la altura de las expectativas de los pacientes.
- Política de Seguridad al Paciente. - Compromiso con los principios éticos mediante la promoción de una cultura de seguridad.
- Política de Protección de Datos e Información. - Mediante la aplicación de cultura de reserva de la información garantizando el derecho a la intimidad.
- Política de Seguridad y Salud en el Trabajo. - Al darle a los colaboradores las respectivas garantías constitucionales que tienen todos los empleados.

3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.2.1. Propuesta de solución: Formulación plan de gestión gerencial

El presente plan de gestión gerencial propone el generar una estrategia para resolver la problemática identificada y analizada en los capítulos anteriores de esta investigación. Al desarrollar estrategias que ayuden a la institución a mejorar la cobertura de sus servicios de diagnóstico por imagen localmente.

Utilizaremos la matriz FODA como herramienta para la creación de estrategias y alternativas que la institución esté en la capacidad de implementar. Posteriormente utilizaremos la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) la que nos ayudará finalmente a decidir cuál o cuáles son las mejores estrategias que deben ser desarrolladas dentro del plan de gestión gerencial. (Fred y Forest, 2017)

Tabla 4

Matriz FODA para creación de estrategias alternativas

FORTALEZAS		DEBILIDADES
1.	Excelente ubicación estratégica de la institución.	1. Limitación de la Infraestructura para agregar nuevos equipos diagnósticos.
2.	Capacidad de realizar estudios especializados con Tomografía Computarizada.	2. Poco reconocimiento local de la institución.
3.	Promociones y descuentos en paquetes de exámenes.	3. Falta de un proceso estratégico interno encargado de la publicidad o marketing.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1.	Incremento de la captación de potenciales clientes mediante la inversión de publicidad en redes sociales o medios de comunicación.	1. Ganar reconocimiento local a través de publicaciones en redes sociales y medios de comunicación (D2, O1)
2.	Creación de convenios con otras instituciones que requieran los servicios de diagnóstico por imagen.	2.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1.	La existencia de servicios de salud pública que realizan los exámenes gratuitamente.	1. Contratar personal que se encargue del marketing para mejorar en reconocimiento y posicionarnos encima de la competencia (D2, D3, A1, A2)
2.	Otras instituciones privadas con mejor reconocimiento que acapara la cobertura.	
3.	Aumento en el índice de delincuencia que pone en peligro los equipos.	

Nota. La creación de estrategias alternativas se realizó utilizando las oportunidades y fortalezas de la institución para superar las amenazas y debilidades.

Elaboración propia.

La MCPE nos permitirá como estrategias evaluar de manera objetiva las estrategias identificadas durante el análisis. Al igual que otras herramientas analíticas se asignarán puntajes, lo que permitirá determinar la factibilidad de implementación de las diferentes estrategias y su aporte a solucionar la problemática, siendo un elemento que ayudará a elegir cuáles estrategias son las mejores para ejecutar dentro del Plan Gerencial.

Realizamos un análisis que compara todas las estrategias que se plantearon en la matriz FODA. Asignamos una ponderación a cada uno de los factores tomando en cuenta la importancia que representa para la institución, posteriormente se puntuó a cada estrategia (PA) considerando su atractivo para cada factor. Finalmente obtendremos una calificación (CT) los cuales serán sumados para determinar la calificación total. Los puntajes más altos representarán las estrategias más atractivas a tomar para la institución. (Fred y Forest, 2017)

Tabla 5

Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

	Ponderación	Estrategia FO		Estrategia DO		Estrategia FA		Estrategia DA	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES									
1. Incremento de la captación de potenciales clientes mediante la inversión de publicidad en redes sociales o medios de comunicación.	0.25	4	1	4	1	3	0.75	3	0.75
2. Creación de convenios con otras instituciones que requieran los servicios de diagnóstico por imagen.	0.25	3	0.75	3	0.75	2	0.50	1	0.25
AMENAZAS									
1. La existencia de servicios de salud pública que realizan los exámenes gratuitamente.	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	-	-
2. Otras instituciones privadas con mejor reconocimiento que acapara la cobertura.	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75	-	-
3. Aumento en el índice de delincuencia que pone en peligro los equipos	0.10	-	-	1	0.10	-	-	1	0.10
Total	1.00								
FORTALEZAS									
1. Excelente ubicación estratégica de la institución.	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
2. Capacidad de realizar estudios especializados con tomografía computarizada.	0.25	4	1	3	0.75	3	0.75	2	0.50
3. Promociones y descuentos en paquetes de exámenes.	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45
DEBILIDADES									
1. Limitación de la infraestructura para agregar nuevos equipos diagnósticos.	0.10	-	-	-		1	0.10	-	-
2. Poco reconocimiento local de la institución.	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60
3. Falta de un proceso estratégico interno encargado de la publicidad o marketing.	0.20	3	0.60	3	0.60	1	0.20	4	1
Total	1.00		5.85		5.55		4.75		3.85

Nota. El rango del puntaje es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo y 4 = altamente atractivo. Por “atractivo” queremos decir el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza.

Elaboración propia.

Una vez hecho el análisis de la matriz MCPE tenemos evidencia objetiva para determinar que las estrategias FO (fortalezas-oportunidades) son las que mayor puntaje obtuvieron y por ende son las que se implementarán dentro del plan de gestión gerencial.

Dichas estrategias son las siguientes:

- Realizar promoción de los servicios que brinda CEMRA por medio de publicidad en redes sociales, con el objetivo de incrementar la captación de posibles clientes.
- La negociación de convenios con otras instituciones de salud que carezcan de algún servicio de imagenología que CEMRA sea capaz de solventar.

3.2.2. Gestión Gerencial de la Dirección

El primer paso para la implementación del plan es la designación a través de la Gerencia institucional y la Junta de accionistas, de un personal que se encargue de monitorizar las acciones destinadas a la implementación de las estrategias para incrementar la cobertura de los servicios.

- **Actividad 1:** Designación de un responsable para la coordinación de un plan de marketing institucional.

Tabla 6

Gestión Gerencial de la dirección

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Designar a un coordinador del plan de Gestión de Marketing	Número	Número de responsables designados / Número de responsables planificados	Acta de reunión con firmas de responsabilidad	Uno

Elaboración propia

Como parte de un plan institucional para mantener un mejoramiento continuo, se debe establecer un comité con miembros de cada servicio con el fin de identificar problemas internos y elaborar estrategias de solución.

- **Actividad 2:** Implementación de un Comité para el Mejoramiento Continuo Institucional.

Tabla 7

Gestión Gerencial – Creación de un plan de mejora continua

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Creación de un plan de mejora continua	Número	Número de planes de mejora continua elaborados / Número de planes de mejora continua planificados	Plan institucional para la mejora continua	Uno

Elaboración propia

3.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La negociación de convenios con otras instituciones que se dediquen a la salud o a otra actividad para ofrecer los servicios de diagnóstico por imagen de CEMRA estará ligada a la capacidad de la institución para lograr a un acuerdo interinstitucional.

- **Actividad 1:** Realizar acuerdos interinstitucionales para incrementar la cobertura de servicios de CEMRA.

Tabla 8

Gestión administrativa – Convenios interinstitucionales

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Acuerdos interinstitucionales para incrementar la cobertura de servicios de CEMRA.	Número	Número de acuerdos realizados / Número de acuerdos planificados	Documentos de los acuerdos / convenios	Dos

Elaboración propia

3.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

- **Actividad 1:** Brindar equipos y software necesarios para implementar el plan de marketing digital

Tabla 9

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística – Dotación de equipos

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Dotación de equipos y software necesarios	Porcentaje	Equipo y software adquirido / Equipo y software planificado a adquirir X 100	Informe de adquisición de equipo necesario	100%

Elaboración propia

3.2.5. Gestión Financiera

La función del área financiera será el de asignar un presupuesto que será invertido en las diferentes propagandas de publicidad en las redes sociales dentro del plan de gestión gerencial.

- **Actividad 1:** Elaboración de un presupuesto para financiar la publicidad en redes sociales.

Tabla 10

Gestión Financiera – Elaboración del presupuesto

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Elaboración del presupuesto	Número	Número de presupuestos elaborados / Número de presupuestos planificados	Informe del presupuesto presentado	Uno

Elaboración propia

- **Actividad 2:** Elaboración y publicación se promociones que den a conocer los servicios de CEMRA, para atraer potenciales clientes

Tabla 11

Gestión Financiera – Elaboración de Promociones

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Elaboración de promociones mensuales	Número	Número de promociones elaboradas / Número de promociones planificados	Informe de promociones aplicadas	Dos

Elaboración propia

3.2.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Definir las estrategias de marketing que se utilizaran para la publicación y difusión mediante el uso de las redes sociales.

- **Actividad 1:** Realizar un cronograma de publicaciones mensuales en redes sociales para promocionar los servicios médicos de CEMRA.

Tabla 12

Gestión Administrativa – Cronograma de publicaciones

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Cronograma de publicaciones en redes sociales mensuales	Número	Número de publicaciones mensuales realizados / Número de publicaciones planificadas	Visualización de las publicaciones en redes sociales	Veinte publicaciones

Elaboración propia

- **Actividad 2:** Realizar la inversión en las aplicaciones de publicidad dentro de las redes sociales para que las publicaciones lleguen al público objetivo.

Tabla 13

Gestión Financiera – Inversión para la publicidad

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Inversión del presupuesto elaborado	Porcentaje	Presupuesto gastado / Presupuesto planificado X 100	Informe de la inversión / Factura	90%

Elaboración propia

3.2.7. Gestión de los Servicios de Imagen

- **Actividad 1:** Socialización del plan de Gestión para el aumento de cobertura de los servicios médicos de CEMRA.

Tabla 14

Gestión de los Servicios de Imagen – Socialización del Plan de Gestión

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Socialización del Plan de Gestión con los colaboradores de CEMRA	Porcentaje	Número de colaboradores socializados / Número de socializaciones planificados X 100	Informe de la socialización / Firmas	100%

Elaboración propia

CAPITULO IV

4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

4.1. LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL

La implementación de un Plan de Gestión Gerencial para el incremento de cobertura, por lo general esta visto más desde un punto de vista administrativo y financiero, por lo que existe una limitación en la socialización y comprensión de dicho plan hacia los otros colaboradores de la institución que se dedican a labores operativas y atención a pacientes.

Otra limitación se encuentra dentro de la gestión misma, pues el no contar con una persona que tenga los conocimientos de marketing dificulta que sea tomado como una parte primordial dentro de los servicios internos que debería tener la institución, ya que con adecuado servicio de marketing se puede ganar renombre y posicionarse mejor respecto a sus competidores.

Al no tener un servicio establecido de Marketing, no existe un presupuesto que sea dedicado a tal propósito, por lo tanto, este plan constituye un primer paso para evaluar dentro de la institución la creación de un servicio y funcionará como incentivo.

4.2. CONCLUSIONES

La necesidad que tiene CEMRA como institución que presta servicios de salud de posicionarse como centro de referencia a nivel local depende mucho del posicionamiento en el mercado de la salud, dependiendo del reconocimiento que tenga entre las diferentes instituciones de salud y las personas como clientes. Por lo que la ejecución de este Plan de Gestión Gerencial permitirá a CEMRA crear nuevos vínculos comerciales y mejorar el reconocimiento local respecto de la oferta de sus servicios.

El Plan de Gestión Gerencial para el aumento de la cobertura, implementado en CEMRA busca además del aumento en el número de atenciones a potenciales clientes,

que se cree un incentivo para la creación de un servicio que se dedique al marketing y a la negociación de convenios con otras instituciones.

Los medios digitales como son las redes sociales son una herramienta con mucho potencial actualmente, como se observó durante la fase de las entrevistas, las personas usan estos medios para búsqueda de información. Además estas herramientas nos permiten focalizar nuestra publicidad a un perfil de usuarios de nuestro interés.

4.3. RECOMENDACIONES

Se recomienda la implementación de un área de marketing mediante la contratación de personal calificado en el manejo y estructuración de marketing tanto digital como por otros medios. Debido a la tendencia del manejo de la información a través de medios digitales actualmente se necesita estar actualizado para hacer llegar la oferta de nuestros servicios.

Una recomendación es la creación de una página web de la institución y de un perfil en Instagram, donde se publiquen atenciones y experiencias de pacientes para que sean evidencia del trabajo que se realiza dentro de la institución.

Se recomienda hacer seguimiento y monitoreo de las estrategias implementadas para revisar si los objetivos planteados se cumplieron, y analizar si existe la necesidad de realizar nuevas estrategias que ayuden al cumplimiento del plan.

REFERENCIAS

- Acuerdo Ministerial 5212 de 2015. Tipología para Homologar Establecimientos de Salud por Niveles. (2015, 30 de enero). Ministerio de Salud. <http://instituciones.msp.gob.ec/cz6/images/lotaip/Enero2015/Acuerdo%20Ministerial%205212.pdf>
- Beauchamp, T. y Childress, J. (2019). Principles of Biomedical Ethics (8va ed.). Oxford University Press.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008
- Estévez, I., De la Mora, R., González, H., Tejeda, A. y Cencerrado, P. (2009). Guía de gestión e incorporación de tecnología: radiología de propósitos generales. Editorial Ciencias Médicas.
- Fred, R. y Forest R. (2017). Conceptos de Administración estratégica (16va ed.). Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=5029>
- INEC. (2010). FASCÍCULO PROVINCIAL TUNGURAHUA. Ecuador en cifras. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>
- Mitchell, C. (2012, 8 de noviembre). World Radiography Day: Two-Thirds of the World's Population has no Access to Diagnostic Imaging. Pan American Health Organization / World Health Organization. https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=7



410:2012-dia-radiografia-dos-tercios-poblacion-mundial-no-tiene-acceso-diagnostico-imagen&Itemid=0&lang=en

Organización Mundial de la Salud. (9 de diciembre de 2020). Las 10 principales causas de defunción. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/the-top-10-causes-of-death>



ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA

PREGUNTA 1

¿Cuál es su género?

- Masculino
 Femenino

PREGUNTA 2

¿Qué edad tiene?

- Menos de 18 años
 Entre 18 y 30 años
 Entre 31 y 50 años
 Mayor a 50 años

PREGUNTA 3

¿Tiene algún tipo de seguro de salud?

- IESS NO
 ISSFA
 ISSPOL
 OTRA.....

PREGUNTA 4

¿Conocía o ha escuchado o visto usted publicidad de CERMA previamente? Si es así ¿por qué medio conoció usted a CEMRA?

- CLIENTE PREVIO NO
 CONOCIDOS / OTRAS PERSONAS
 CERCANIA AL SITIO
 REDES SOCIALES.....
 OTRAS INSTITUCIONES.....

PREGUNTA 5

¿Qué red social ocupa para buscar información de servicios de salud?

- FACEBOOK
 INSTAGRAM
 TWITTER
 OTRA.....

PREGUNTA 6

¿Es usted parte de alguna institución que tenga convenio con CEMRA?

- NO
 SI. ¿CUAL?.....

PREGUNTA 7

¿Estaría interesado en recibir descuentos por la compra de paquetes de salud en exámenes?

- SI
 NO

ANEXO 2

ENTREVISTA	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7
	¿Cuál es su género?	¿Qué edad tiene?	¿Tiene algún tipo de afiliación de salud?	¿Conocía o ha escuchado o visto usted publicidad de CERMA previamente?	¿Qué red social ocupa para buscar información de servicios de salud?	¿Es usted parte de alguna institución que tenga convenio con CEMRA?	¿Estaría interesado en recibir descuentos por la compra de paquetes de salud en exámenes?
1	F	Entre 30 a 50 años	NO	NO	FACEBOOK	NO	SI
2	M	Entre 30 a 50 años	IESS	CONOCIDO	FACEBOOK	NO	NO
3	F	Entre 18 a 30 años	NO	REDES SOCIALES	FACEBOOK	NO	NO
4	F	Mayor a 50 años	NO	NO	NO	NO	SI
5	F	Entre 30 a 50 años	IESS	OTRAS INSTITUCIONES	FACEBOOK	U.E. Suizo	SI
6	M	Entre 18 a 30 años	IESS	CONOCIDO	INSTAGRAM	NO	NO
7	F	Entre 30 a 50 años	IESS	CONOCIDO	FACEBOOK	NO	NO
8	M	Mayor a 50 años	NO	NO	NO	NO	SI
9	F	Entre 30 a 50 años	NO	OTRAS INSTITUCIONES	FACEBOOK	U.E. Suizo	SI
10	F	Mayor a 50 años	IESS	NO	NO	NO	SI
11	F	Mayor a 50 años	NO	CLIENTE PREVIO	FACEBOOK	NO	NO
12	M	Entre 30 a 50 años	IESS	REDES SOCIALES	FACEBOOK	NO	SI
13	F	Mayor a 50 años	IESS	OTRAS INSTITUCIONES	NO	NO	NO
14	M	Entre 30 a 50 años	IESS	CERCANIA	FACEBOOK	NO	NO
15	F	Entre 30 a 50 años	IESS	OTRAS INSTITUCIONES	INSTAGRAM	U.E. Suizo	SI
16	F	Mayor a 50 años	NO	CERCANIA	NO	NO	SI
17	M	Menos de 18	NO	OTRAS INSTITUCIONES	INSTAGRAM	U.E. Suizo	NO

18	M	Entre 30 a 50 años	IESS	OTRAS INSTITUCIONES	FACEBOOK	NO	SI
19	F	Mayor a 50 años	IESS	CLIENTE PREVIO	FACEBOOK	NO	SI
20	M	Entre 18 a 30 años	NO	REDES SOCIALES	FACEBOOK	NO	NO
21	F	Mayor a 50 años	NO	CLIENTE PREVIO	NO	NO	SI
22	M	Mayor a 50 años	NO	NO	FACEBOOK	NO	SI
23	M	Entre 30 a 50 años	IESS	REDES SOCIALES	FACEBOOK	NO	SI
24	F	Entre 30 a 50 años	IESS	OTRAS INSTITUCIONES	FACEBOOK	U.E. Suizo	SI
25	M	Mayor a 50 años	IESS	CLIENTE PREVIO	NO	NO	SI
26	M	Entre 30 a 50 años	IESS	REDES SOCIALES	INSTAGRAM	NO	NO
27	F	Entre 30 a 50 años	NO	REDES SOCIALES	FACEBOOK	NO	SI
28	F	Mayor a 50 años	NO	CERCANIA	FACEBOOK	NO	NO
29	M	Entre 30 a 50 años	NO	REDES SOCIALES	FACEBOOK	NO	SI
30	F	Entre 30 a 50 años	NO	REDES SOCIALES	FACEBOOK	NO	SI
31	M	Entre 30 a 50 años	IESS	CLIENTE PREVIO	FACEBOOK	NO	SI
32	F	Mayor a 50 años	NO	CLIENTE PREVIO	FACEBOOK	NO	SI
33	F	Menos de 18	NO	CONOCIDO	INSTAGRAM	NO	SI
34	F	Menos de 18	NO	OTRAS INSTITUCIONES	INSTAGRAM	U.E. Suizo	NO
35	F	Entre 30 a 50 años	IESS	NO	FACEBOOK	NO	NO
36	M	Entre 30 a 50 años	NO	CONOCIDO	FACEBOOK	NO	SI
37	F	Entre 30 a 50 años	IESS	REDES SOCIALES	FACEBOOK	NO	SI
38	F	Entre 30 a 50 años	NO	CERCANIA	FACEBOOK	NO	SI
39	M	Mayor a 50 años	NO	CLIENTE PREVIO	NO	NO	SI
40	F	Menos de 18	NO	OTRAS INSTITUCIONES	INSTAGRAM	U.E. Suizo	NO
41	F	Mayor a 50 años	IESS	CONOCIDO	NO	NO	SI
42	M	Entre 30 a 50 años	IESS	REDES SOCIALES	FACEBOOK	NO	SI

43	F	Mayor a 50 años	IESS	NO	FACEBOOK	NO	SI
44	F	Mayor a 50 años	NO	CLIENTE PREVIO	FACEBOOK	NO	SI
45	M	Entre 30 a 50 años	NO	OTRAS INSTITUCIONES	FACEBOOK	NO	SI
46	M	Entre 30 a 50 años	NO	REDES SOCIALES	INSTAGRAM	NO	SI
47	M	Mayor a 50 años	IESS	CERCANIA	FACEBOOK	NO	NO
48	F	Mayor a 50 años	NO	NO	NO	NO	SI
49	F	Entre 18 a 30 años	NO	OTRAS INSTITUCIONES	INSTAGRAM	NO	NO
50	M	Entre 30 a 50 años	IESS	NO	FACEBOOK	NO	SI
51	M	Menos de 18	NO	OTRAS INSTITUCIONES	INSTAGRAM	U.E. Suizo	NO
52	F	Mayor a 50 años	NO	CONOCIDO	FACEBOOK	NO	NO
53	M	Menos de 18	NO	NO	INSTAGRAM	NO	NO
54	F	Entre 30 a 50 años	NO	OTRAS INSTITUCIONES	FACEBOOK	NO	NO
55	F	Entre 30 a 50 años	NO	CONOCIDO	FACEBOOK	NO	SI
56	F	Mayor a 50 años	NO	NO	NO	NO	SI
57	M	Entre 18 a 30 años	IESS	NO	INSTAGRAM	NO	SI
58	F	Menos de 18	NO	CONOCIDO	INSTAGRAM	NO	NO
59	F	Entre 30 a 50 años	NO	OTRAS INSTITUCIONES	FACEBOOK	NO	SI
60	M	Mayor a 50 años	NO	CLIENTE PREVIO	FACEBOOK	NO	SI

