



**FACULTAD DE POSGRADOS**

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**Maestría en Gerencia en Instituciones de la Salud**

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING  
EN EL ÁREA DE CONSULTA EXTERNA EN EL CENTRO MÉDICO DE  
ESPECIALIDADES “VIRGEN DE GUADALUPE” EN LA CIUDAD DE AMBATO EN  
EL PERIODO 2022-2023**

**Tutora**

Ing. Mónica Janeth Moncayo Robles. Mgs.

**Autora**

Johana Estefanía Guevara Lascano

**2022**

## **Resumen**

El presente trabajo consiste en la implementación de un plan de marketing, con un análisis actual y descripción del centro médico de especialidades “Virgen de Guadalupe”, siendo una institución nueva en el mercado, con profesionales altamente capacitados, tomando en cuenta que en el área de salud hay una competitividad elevada, y que el marketing digital es una herramienta fundamental, para darse a conocer usando diversos medios tecnológicos a favor del crecimiento de la institución. Al analizar la poca captación de pacientes, siendo una entidad con futuro, se vio la necesidad de un plan estratégico para darse a conocer mediante promociones de marca, publicidad y diversas actividades estructuradas mensualmente.

Favoreciendo en un futuro a incrementar especialidades, e inversión de cierto porcentaje de las ganancias directamente al plan de marketing.

La implementación de un plan de marketing en la institución, es una idea innovadora dentro del área de salud, generando contenido en redes sociales, ofertando promociones mensuales llamativas para el público, será en conjunto un aliado entrañable para sacar adelante a la empresa.

La institución tiene proyectos enormes, con mayor facturación se logrará tener todo lo que el paciente requiere en un solo lugar, generando confianza e impulsando al centro médico de especialidades “Virgen de Guadalupe” hacia un futuro próspero.

## **Abstract**

The present work consists of the implementation of a marketing plan, with a current analysis and description of the "Virgen de Guadalupe" specialty medical center, being a new institution in the market, with highly trained professionals, taking into account that in the area there is high competitiveness in health, and that digital marketing is a fundamental tool, to be known using various technological means in favor of the growth of the institution.

When analyzing the low number of patients, being an entity with a future, the need for a strategic plan was seen to make itself known through brand promotions, advertising and various monthly structured activities.

Favoring in the future to increase specialties, and investment of a certain percentage of profits directly to the marketing plan.

The implementation of a marketing plan in the institution is an innovative idea within the health area, generating content on social networks, offering eye-catching monthly promotions for the public, it will be an endearing ally to move the company forward.

The institution has enormous projects, with higher billing it will be possible to have everything that the patient requires in one place, generating trust and driving the "Virgen de Guadalupe" specialty medical center towards a prosperous future.

## Contenido

Resumen.....	ii
Abstract.....	iii
Introducción.....	1
Reseña histórica .....	1
Revisión de literatura relacionada al problema .....	2
Análisis situacional actual de gestión gerencial.....	2
Estructura administrativa, financiera y operativa .....	3
Oferta y demanda de servicios.....	4
Situación actual.....	5
Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora .....	8
Planteamiento del Problema .....	8
Justificación del planteamiento del problema .....	9
Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios .....	10
Oportunidades de mejora para la prestación de servicios .....	10
Propuesta y justificación de alternativas de solución .....	12
Justificación y aplicación de la Metodología .....	13
Justificación y aplicación de Metodología cualitativa de un plan de marketing .....	13
Aplicación de metodología cualitativa.....	14
Análisis de servicios, recursos y capacidades en el centro médico .....	15
Estrategia CAME para corregir la situación .....	18
Evidenciada en el diagnóstico del FODA .....	18
Estrategia de Reorientación .....	18
Estrategia de Supervivencia.....	18
Estrategias de Ataque .....	19
Estrategias Defensiva .....	19
Propuesta de Solución: Formulación Plan de Gestión Gerencial.....	19
Planeamiento Estratégico .....	19
Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales .....	20
Fuerzas ambientales.....	21
Patrones culturales .....	21
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	21
Fuerzas tecnológicas .....	22

Análisis de la industria de servicios de salud (M. Porter).....	22
Poder de negociación de los proveedores .....	22
Rivalidad entre empresas competidoras .....	23
Entrada potencial de nuevos competidores.....	23
Desarrollo potencial de insumos sustitutos.....	23
Poder de negociación de los consumidores .....	24
Análisis del FODA: .....	24
Planificación estratégica del Centro Médico “Virgen de Guadalupe” .....	27
Misión: .....	27
Visión: .....	27
Valores:.....	27
Objetivos institucionales.....	27
Principios Éticos:.....	28
Política: .....	28
Plan de Gestión Gerencial.....	28
Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial .....	28
Presupuesto:.....	32
Evaluación e Implementación Integral de Gestión Gerencial .....	33
Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial.....	33
Conclusiones.....	33
Recomendaciones.....	33
Bibliografía: .....	34

# Introducción

## Reseña histórica

El marketing es un conjunto de actividades destinadas a cubrir los requerimientos y aspiraciones de los clientes para mejorar la comercialización dentro del medio a desenvolverse. (Philip Kotler)

Este conjunto de técnicas inicia en los primeros años del siglo XX, se menciona en la universidad de Michigan, McCarthy plantea clasificarla en cuatro espacios: Precio, Producto, Plaza y Promoción, para entregar ofertas de coste para los clientes.

En el año 1937 AMA American Marketing Association lanza como una ampliación científica dentro del mercado, y genera diferenciación para ofertar los distintos productos modificando su color, y presentación para dar diversas opciones a los clientes a ofertar. (Mauricio Noblecilla Grunauer)

Así año tras año se fue fundamentando como un departamento dentro de cada organización no como una parte aislada si no como el complemento integrado en la empresa para decidir y tomar responsabilidad en promoción de las causas sociales.

El marketing llega a ser una de las actividades clave dentro de una empresa, la dirección de Marketing lleva al análisis, organización, realización y control de programas destinados a ocasionar intercambios convenientes con distintas personas y así lograr lucrar de lado y lado.

Las empresas que proporcionan salud pueden pensar que su servicio es sólo sanar, incluso eso es lo que espera el enfermo. El paciente valora el servicio la hace según el proceso, todo aquello que envuelve a la pura atención médica: el producto, la recuperación de la salud, lo da por hecho. (Rivera, 2015)

En todo el mundo la población requiere de atención para cuidados de su salud, y existen entidades que prestan sus servicios y utilizan una serie de herramientas que permitan darse a conocer y mejorar la atención de sus clientes.

Actualmente en el Ecuador se han incrementado a nivel privado múltiples entidades enfocadas a la atención en salud, ante un entorno altamente dinámico y muy competitivo, he aquí la importancia de enfrentar continuamente nuevos retos, para darse a conocer a la comunidad, nuestro centro médico de especialidades, es una entidad nueva dentro del mercado, que se ha dirigido a prestar sus servicios en salud a los usuarios, buscando una rentabilidad efectiva sin dejar de lado los procesos de marketing para generar mayor impacto financiero en la comunidad.

En nuestra institución no se cuenta con un plan de marketing que nos permita movernos dentro del sector, por ello hemos visto la necesidad de implementar una propuesta de plan de marketing que permita incrementar la rentabilidad de la atención en consulta externa, buscar darnos a conocer como una entidad accesible a la comunidad, de esta manera tendremos un aumento simultaneo de la oferta y demanda de nuestros servicios y del fortalecimiento financiero de nuestro establecimiento.

El presente proyecto tiene como finalidad elaborar un plan de marketing para fortalecer el posicionamiento de el “Centro Médico Virgen de Guadalupe” en los hogares del cantón Ambato y a la vez nos permita encontrar las variables necesarias para que nuestra entidad de salud sea fructífera dentro de la comunidad.

## **Revisión de literatura relacionada al problema**

### **Análisis situacional actual de gestión gerencial**

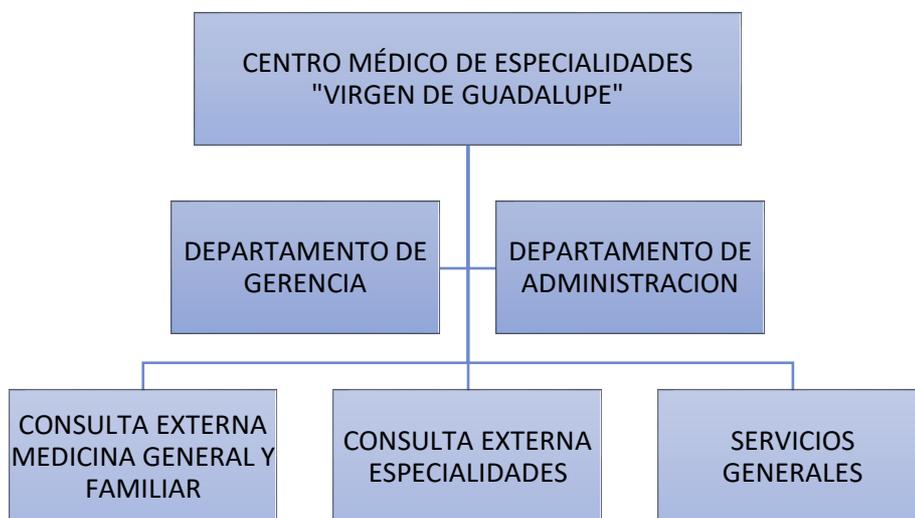
El Centro Médico De Especialidades “Virgen De Guadalupe” es una nueva institución que va un año dentro de los establecimientos que prestan servicio de atención médica de pacientes, ubicado en la ciudad de Ambato, destinado no solo para la detección y tratamiento de enfermedades, también para atenciones preventivas, hemos iniciado prestando servicios en las áreas de medicina general, ginecología y obstetricia, pediatría y medicina familiar.

Nuestra misión es brindar atención médica de manera eficiente y eficaz, cubriendo las necesidades de nuestros pacientes a través de un equipo comprometido a contribuir al cuidado de la vida.

Nuestro objetivo es incrementar la afluencia de pacientes, mejorar la facturación y así incrementar especialidades, una farmacia, un laboratorio clínico y área de imágenes.

### **Estructura administrativa, financiera y operativa**

En la actualidad disponemos:



**Figura1:** Organigrama

**Autor:** Johana Guevara

De acuerdo a la tipología el Centro Médico De Especialidades "Virgen De Guadalupe" es un establecimiento de salud que brinda servicios en salud en consulta externa y está conformada por dos o más de las especialidades reconocidas de consentimiento conforme a la ley; puede tener servicios de apoyo de laboratorio, de análisis clínico y radiología e imagen de baja complejidad, de esta manera permite extendernos y estructurar la empresa de la siguiente forma:



**Figura 2:** Organigrama

La situación del personal está distribuida de la siguiente forma:

<b>PERSONAL DE CONSULTA EXTERNA</b>	<b>NÚMERO</b>
<b>Médicos Generales</b>	2
<b>Médico Ginecología Y Obstetricia</b>	1
<b>Médico Pediatría</b>	1
<b>Medico Emergencias Y Desastres</b>	1
<b>Médico Medicina Familiar Y Comunitaria</b>	1
<b>Personal De Limpieza</b>	2
<b>Total</b>	8

**Tabla 1:** Personal del Centro Médico “Virgen de Guadalupe

## **Oferta y demanda de servicios**

### **Permiso de funcionamiento:**

El permiso de funcionamiento se encuentra vigente, hasta abril de 2023, ES entregado por el ACCESS (Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y

Medicina Prepagada), se renueva anualmente a través de una inspección realizada por el Ministerio de Salud Pública.

**Infraestructura:**

El Centro Médico dispone de:

<b>Consultorios</b>	<b>02</b>
<b>Habitación para hidratación y observación</b>	<b>01</b>
<b>Cafetería</b>	<b>01</b>
<b>Gerencia</b>	<b>01</b>
<b>Baños</b>	<b>02</b>

**Tabla 2:** Instalaciones del Centro Médico “Virgen de Guadalupe”

**Situación actual**

**Número de pacientes atendidos abril 2021- abril 2022:**

<b>Centro Médico de Especialidades “Virgen de Guadalupe”</b>	
<b>2021</b>	
<b>Abril – Mayo</b>	<b>10</b>
<b>Junio – Julio</b>	<b>18</b>
<b>Agosto- Septiembre</b>	<b>20</b>
<b>Octubre – Noviembre</b>	<b>8</b>
<b>Diciembre</b>	<b>25</b>
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>

**Tabla 3:** Pacientes Atendidos 2021

<b>Centro Médico de Especialidades “Virgen de Guadalupe”</b>	
<b>2022</b>	
<b>Enero – febrero</b>	<b>20</b>
<b>Marzo – abril</b>	<b>10</b>

<b>TOTAL</b>	<b>30</b>
--------------	-----------

**Tabla 4:** Pacientes Atendidos 2022

**Canal de distribución:**



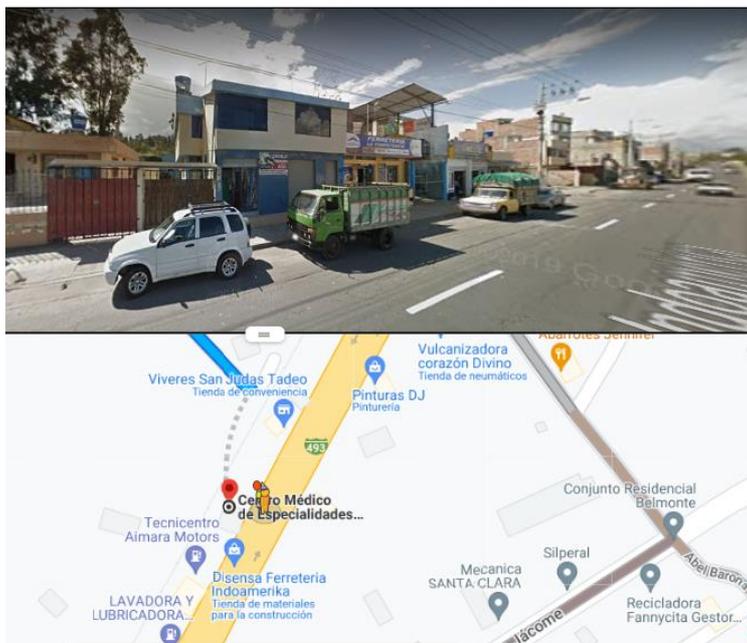
El canal de distribución es directo, es un límite corto, el paciente se acerca a la recepción, donde se le brinda toda la información de las especialidades y la disponibilidad para el agendamiento correspondiente.

**Análisis geoespacial y geopolíticos**

El Centro Médico de Especialidades “Virgen de Guadalupe” es una entidad privada, nueva en el sector, se encuentra ubicado en la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato en la parroquia de Izamba, en la Avenida Indoamérica, una calle comercial, con diversos negocios a su alrededor que brinda servicios a toda la población adyacente de esta ciudad, con el limitante momentáneo de creación de un nuevo paso desnivel a pocos metros de las instalaciones, que impide el ingreso accesible de los pacientes, sin ningún vínculo político.



**Imagen 1:** Fachada del Centro Médico “Virgen de Guadalupe”



**Imagen 2:** Ubicación del Centro Médico “Virgen de Guadalupe”

### **Oferta de servicios**

El Centro Médico “Virgen de Guadalupe” oferta servicios en medicina general, además en las especialidades de ginecología y obstetricia, pediatría y medicina familiar y comunitaria, para toda la población del sector de Izamba y lugares aledaños, como pudimos

### **Población atendida**

La población que hace uso de las instalaciones del Centro Médico de Especialidades “Virgen de Guadalupe” son personas que viven en el sector y que requieren atención médica en las diversas especialidades ofertadas, como pudimos observar anteriormente en la tabla de pacientes atendidos hemos tenido una afluencia total de 111 pacientes desde su inauguración de abril del 2021 hasta abril de 2022, de los cuales un 65% corresponden a medicina general, un 25% a ginecología y obstetricia y un 10% a pediatría trabajando de lunes a viernes y medio día de fines de semana.

El estrato social que se atiende es medio a bajo, se atiende con mayor porcentaje a mujeres, y la mayoría de pacientes cancelan sus consultas en efectivo o por transferencia ya que esas son las formas de pago que se necesitan.

### **Demanda de servicios insatisfecha**

En el Centro Médico de Especialidades “Virgen de Guadalupe” no disponemos de especialidades como imagenología, cardiología, gastroenterología, se ha visto afluencia de patologías dentro de estas especialidades que se ha derivado a consultorios privados de referencia para poder abastecer las necesidades de los pacientes, durante este tiempo de brindar atención al público hemos realizado 65 derivaciones de las especialidades anteriormente descritas con un mayor porcentaje para imagenología.

Estas especialidades pueden sumarse a la lista de especialidades disponibles para el centro médico “Virgen de Guadalupe”, al incrementar la demanda también se incrementarán las especialidades para los pacientes.

## **Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema u oportunidad de mejora**

### **Planteamiento del Problema**

El plan de marketing es la mejor herramienta dentro de la gestión, necesaria en cualquier institución para lograr ser competitiva. En medicina el profesional de salud además de su conocimiento basado en capacitaciones y actualizaciones constantes debe ofertar a nivel comercial de manera óptima para ser atractivo hacia los ojos de sus pacientes.

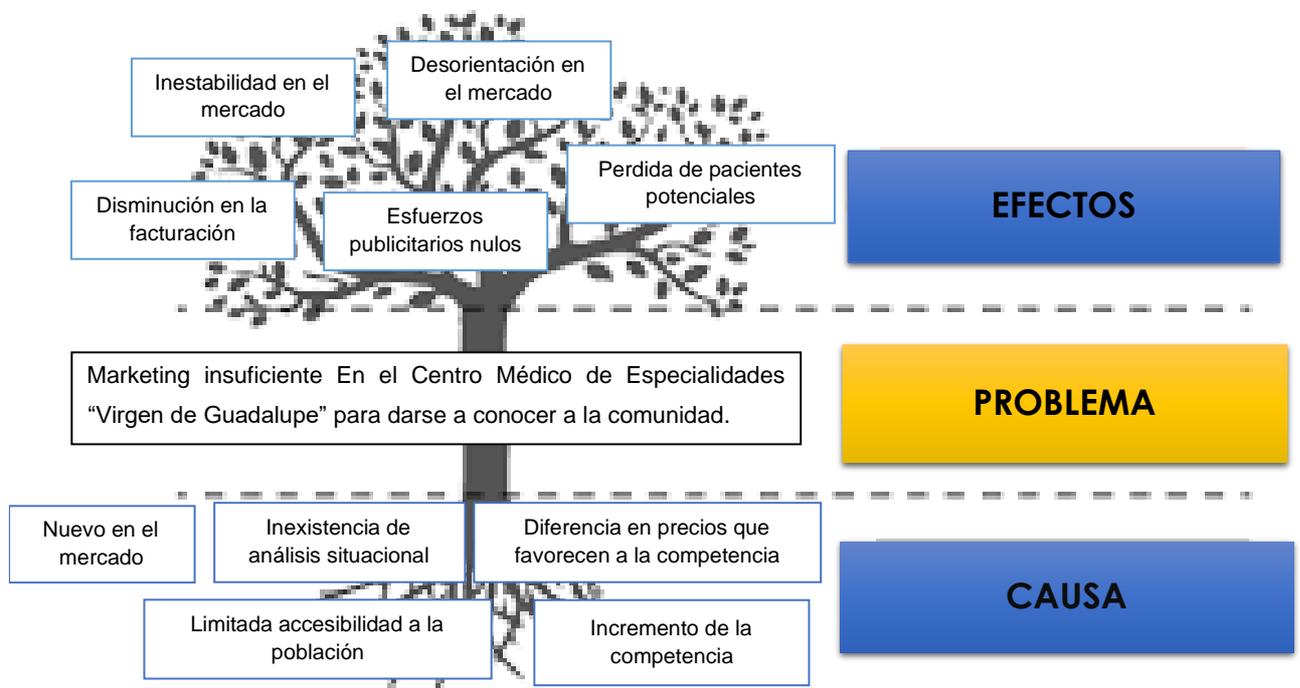
Dentro del área de salud el marketing no concatenaba, posteriormente se convirtió en un instrumento importante en la sanidad, donde se analizan estudios de mercado, y además se puede analizar las necesidades de los pacientes. (Hernández y Martínez, 2014, p. 16)

El marketing digital es necesario y eficiente en las instituciones, ya que la tecnología ha evolucionado, dentro del entorno ecuatoriano en Guayaquil se empleó una metodología cuantitativa con 376 egresados, donde la mayoría de empresas usan una

plataforma en línea, usan base de datos y de esa manera son mas competitivas y mayor conexión con los clientes. (Samaniego, 2018).

Por ello en el Centro Médico de Especialidades “Virgen de Guadalupe” se analiza la necesidad de una planificación estratégica adecuada, al disponer de un Marketing insuficiente para darse a conocer a la comunidad, el desafío más importante será la estructuración de estrategias de marketing, que marque la diferencia dentro del mercado.

### Árbol de problemas:



**Figura 3:** Árbol de Problemas

### Justificación del planteamiento del problema

Se ha visto la necesidad de realizar un plan de marketing para el Centro Médico “Virgen de Guadalupe” en la ciudad de Ambato, y así darse a conocer a la comunidad, donde recibirán atención personalizada con profesionales con experiencia.

Ofreciendo prevención y tratamiento de enfermedades dentro de las áreas de medicina general, ginecología y obstetricia, pediatría, medicina familiar y comunitaria,

donde los pacientes recibirán atención oportuna de sus patologías sin tener que viajar al centro de la ciudad.

Pensando en todo esto, el plan de marketing cubrirá las necesidades de centro médico, donde se determinará los diversos competidores, precios, ventajas y además se llegará a obtener una estrategia específica para llegar a los consumidores con un presupuesto accesible.

## **Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios**

### **Objetivo General**

Diseñar un Plan de Marketing para el Centro Médico “Virgen de Guadalupe” en la ciudad de Ambato en el periodo 2022-2023.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis situacional del Centro Médico “Virgen de Guadalupe” en la ciudad de Ambato, sector Izamba – Atahualpa.
- Conocer las instituciones de competencia dentro del área.
- Medir el nivel de conocimiento y la accesibilidad a tecnología de la población que asiste al Centro Médico “Virgen de Guadalupe”
- Definir las estrategias de marketing que se debe implementar en el Centro Médico “Virgen de Guadalupe” en la ciudad de Ambato.
- Aumentar el número de pacientes que asisten a consulta externa

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

La aplicación de un plan de marketing en el Centro Médico “Virgen de Guadalupe” permitirá desarrollar estrategias para darse a conocer de manera eficaz con nuestros pacientes.

Al estudiar otras instalaciones de salud dentro del área, nos encamina a poder tener una visión clara de lo que debemos proporcionar a la comunidad y así lograr un crecimiento económico de la institución.

Con el plan de marketing instaurado, definir las estrategias y la implementación del uso de las redes sociales para darnos a conocer y ofertar los servicios, además desarrollar políticas para garantizar la calidad y calidez de los servicios ofertados.

Es necesario la elaboración de el plan de marketing no solo para incrementar el número de pacientes para el Centro Médico “Virgen de Guadalupe”, también se analiza el beneficio de la población, tendrá mayor accesibilidad a la salud sin tener que viajar hasta el centro de la ciudad, las familias del sector obtendrán profesionales capacitados a su alcance y una calidad de vida óptima, llegarán a satisfacer sus necesidades en cuanto a salud y se afianzara la fidelidad hacia el centro.

## Propuesta y justificación de alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE LA SALUD PLAN DE GESTION GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACION DE MARKETING EN EL AREA DE CONSULTA EXTERNA EN EL CENTRO MEDICO DE ESPECIALIDADES “VIRGEN DE GUADALUPE” EN LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERIODO 2022-2023 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
No disponer de un plan de marketing	Desconocimiento de su importancia	Poca afluencia de pacientes	Generar una estrategia de marketing	Realizar un plan de marketing	Gerencia
Calidad de atención no transmitida	Centro médico nuevo en el mercado	Poca afluencia de pacientes	Darse a conocer como una entidad de ayuda a la salud de la comunidad	Buscar la mejor publicidad	Área administrativa
Ausencia de estudio del mercado	Desconocimiento	No establecerse como competencia	Establecer como una entidad de competencia frente al resto de establecimientos	Conocer el mercado	Gerencia
Escases de recursos publicitarios	Falta de ingresos	Poca afluencia de pacientes	Generar publicidad eficaz	Realizar publicidad para dar a conocer los servicios ofertados	Área administrativa
Deficiencia en otras especialidades de demanda para atención clínica	No disponer de oferta laboral	Poca afluencia de pacientes	Incrementar especialidades a ofertar a la comunidad	Darse a conocer como centro médico para lograr incrementar especialidades a disposición	Área administrativa

**Tabla 5:** Alternativas de Solución

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	CRITERIOS DE SELECCIÓN /5			PUNTAJE TOTAL
		FACTIBILIDAD TECNICA	FACTIBILIDAD ECONOMICA	FACTIBILIDAD POLITICA	
No se dispone de un plan de marketing en el centro médico "Virgen de Guadalupe"	Contratar un experto en marketing	5	2	3	10
	Generar una estrategia de marketing	4	3	4	11
	Generar publicidad eficaz	5	3	4	13
	Crear publicidad eficiente	5	2	4	11
	Unificar nuevas especialidades	5	3	3	11

**Tabla 6:** Análisis de Factibilidad

## Justificación y aplicación de la Metodología

### Justificación y aplicación de Metodología cualitativa de un plan de marketing

En este trabajo se desarrolla el tipo investigación Cualitativa para el desarrollo de un plan de marketing con el objetivo de mejorar la afluencia de pacientes en el Centro Médico de Especialidades "Virgen de Guadalupe", promoviendo su difusión mediante las distintas herramientas disponibles en el mercado, adaptándose al presupuesto definido.

Se analizó la dificultad de ser nuevo dentro del mercado, que ocurre con la mayoría de instituciones hasta darse a conocer en la comunidad.

La relación entrañable entre la afluencia de pacientes y el marketing de la institución sirve para mejorar la facturación y de esta manera proporcionar mayores beneficios a los pacientes con el crecimiento favorable de la empresa.

La importancia de la investigación previa del mercado en todo negocio es alta, nos guía para evaluar y mejorar nuestra manera de llegar a los pacientes, en el genera confianza y mantenerlos como fieles clientes y es lo que marcará la diferencia para que nos prefieran frente a los competidores.

Se ha comprobado que hoy toda empresa exitosa, maneja sus redes sociales de manera activa, los clientes tendrán mayor confianza en la empresa, no importa el tamaño de la empresa, si es un gran imperio o un pequeño consultorio, si trabajamos de la mano de las herramientas tecnológicas apropiadas, y al conocer la institución se fomenta un lazo fuerte entre médico y el paciente, obtendremos los resultados esperados.

En nuestro país existe actualmente gran cantidad de centros médicos, consultorios particulares a nivel de salud, la pandemia ha hecho que la competitividad sea cada vez más fuerte, siendo más difícil marcar la diferencia, y al ser una institución nueva en el mercado, aumenta la problemática, pero si identifican y atienden las necesidades de los pacientes oportunamente, y ofertan los servicios requeridos, se cumplirá con el objetivo.

### **Aplicación de metodología cualitativa**

La investigación se realiza en la ciudad de Ambato, con el objetivo de incrementar la afluencia de pacientes en el Centro Médico de Especialidades “Virgen de Guadalupe”, creando un plan de marketing, analizando el entorno competitivo dentro del área donde se encuentra ubicada la empresa, la información analizada es la guía para realizar un plan de marketing triunfante.

La población utilizada es la comunidad dentro del área ubicada en la avenida Indoamérica de la parroquia del Pisque en cercanía de las instalaciones de la institución.

El tipo de investigación se realizará mediante la tabulación de encuestas realizadas a un porcentaje significativo de la población en estudio con un enfoque cualitativo, con preguntas simples y concretas para la fácil respuesta de los encuestados.

## **Análisis de servicios, recursos y capacidades en el centro médico**

A fin de efectuar un adecuado levantamiento de las capacidades y limitaciones funcionales de cada gestión de la organización se ha considerado pertinente el uso de la herramienta FODA relacionada con el problema central de esta investigación.”.

### **Gestión Gerencial**

#### Fortalezas:

**F1:** Existe un alto compromiso por parte de la gerencia para ejecutar acciones que permitan incrementar la afluencia de pacientes.

**F2:** Se dispone de un director técnico con experiencia y alto compromiso para ejecutar acciones en beneficio del Centro Médico de Especialidades “Virgen de Guadalupe”.

#### Debilidad:

**D1:** Falta de conocimiento sobre marketing virtual por parte del director técnico, lo cual limita la innovación del uso de la tecnología para darse a conocer como institución de salud.

### **Gestión Administrativa:**

#### Fortalezas:

**F3:** cuenta con personal administrativo altamente capacitado en el manejo de un establecimiento de salud, para toma de decisiones oportunas buscando incrementar el número de atenciones en los diferentes servicios ofertados.

**F4:** alto compromiso por parte de los colaboradores para implementar acciones de mejora

#### Amenaza:

**A1:** inexistencia de presupuesto para ejecutar acciones de mejora con acompañamiento externo

### **Gestión Estratégica de Marketing**

#### Debilidad:

**D2:** Poca publicidad y promoción de los servicios ofertados hacia la comunidad

**D3:** Mínimo uso de herramientas tecnológicas y redes sociales para darse a conocer con los futuros pacientes

### **Gestión informática**

#### Debilidad:

**D4:** No se dispone de personal para ejecutar un desarrollo informático ya que debido a la mínima afluencia de pacientes se realizan registros e historias clínicas en físico.

Oportunidades:

**O1:** implementar un sistema informático de registro de historias clínicas y agendamiento para facilitar el manejo de información de los pacientes.

**Gestión de Recursos Humanos**

Fortalezas:

**F5:** Profesionales capacitados y dispuestos a la atención clínica integral de todos los pacientes y motivados a mejorar continuamente en beneficio de la comunidad.

**F6:** Equipo médico enfocado a mantener una imagen positiva con la sociedad, evitando conflicto laboral y fomentando la comunicación dentro del Centro Médico de Especialidades “Virgen de Guadalupe”

Oportunidades:

**O2:** Capacitar al personal que labora dentro de la institución, con reuniones para discutir casos y tratamientos basados en evidencia, y así mantener una atención óptima con los pacientes.

**O3:** Generar confianza y satisfacción con los pacientes, descubriendo las necesidades de cada uno de ellos.

Debilidades:

**D5:** Contratación de personal no apto para los puestos asignados dentro de la institución

Amenazas:

**A2:** Poca sensibilidad ante la poca productividad de los médicos, por parte de los colaboradores

**Gestión Financiera**

La economía es la base para tomar decisiones, llevadas de buena manera con la contabilidad, de esta manera medimos la capacidad de financiamiento, que tan rentable resulta la empresa y que grado de desarrollo ha ido fomentando.

Fortaleza:

**F4:** Precios accesibles de los servicios ofertados

**F5:** Promueve la administración óptima de todos los recursos existentes con el fin de avanzar y mejorar según el presupuesto aprovechable año tras año.

Debilidad:

**D6:** No existe un presupuesto destinado directamente a ofertar mediante publicidad el Centro Médico de Especialidades “Virgen de Guadalupe”.

Oportunidades:

**O4:** Distribuir las ganancias para invertir en las instalaciones y el crecimiento de la empresa entre ellos la difusión y publicidad organizacional.

**Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

Fortaleza:

**F6:** Se dispone de proveedores que entregan dispositivos médicos de manera confiable y oportuna, para un adecuado abastecimiento del centro médico.

Debilidades:

**D7:** Debido a la poca afluencia de pacientes, no se dispone de personal para el agendamiento de citas, se realiza directamente médico y pacientes.

**Gestión Técnica**

Fortalezas:

**F7:** Infraestructura acogedora del Centro Médico de Especialidades “Virgen de Guadalupe”, el mismo que fue renovado para la apertura de atención al público hace un año.

**Gestión de los Servicios**

Fortaleza:

**F8:** Se dispone de especialidades mayor ofertadas en el área de salud

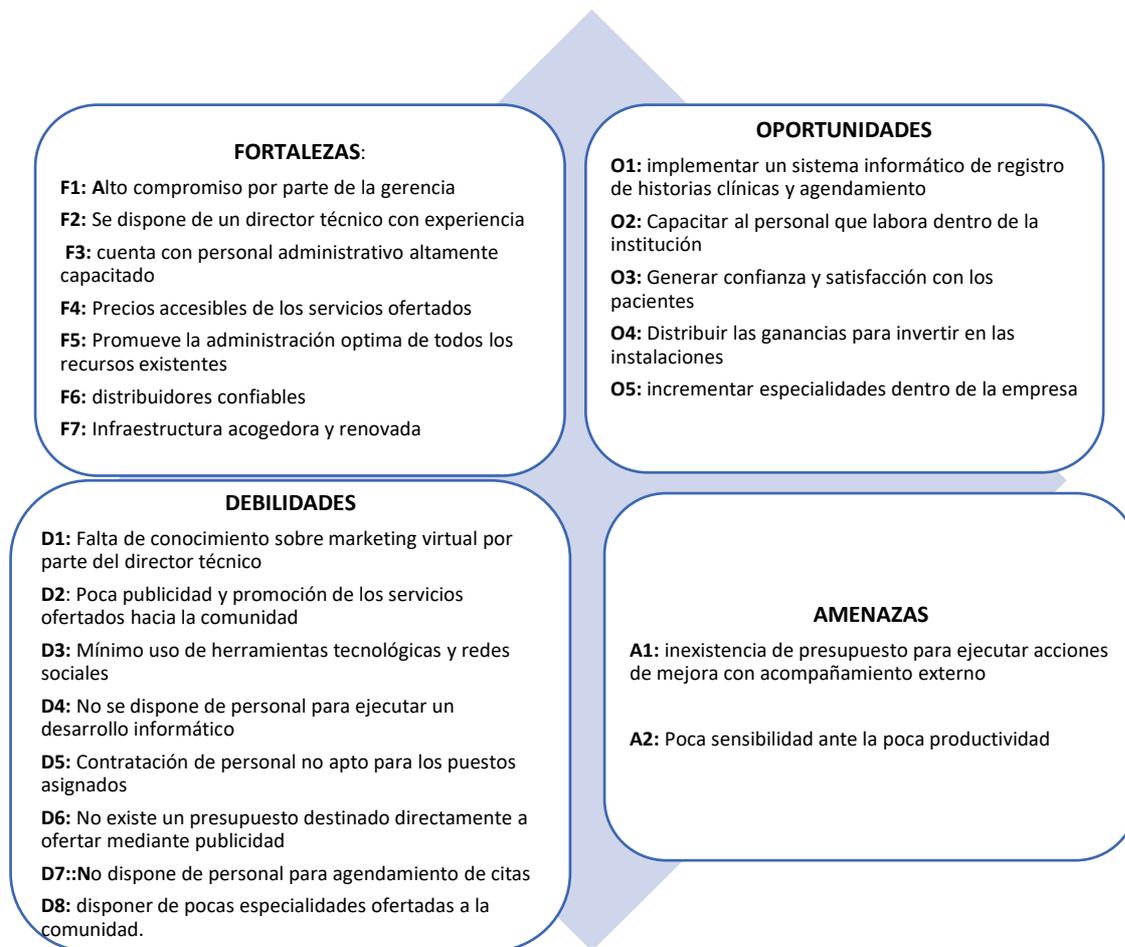
Debilidad:

**D8:** Disponer de pocas especialidades ofertadas a la comunidad, esto nos obliga a derivar a consultorios privados de otras instituciones.

Oportunidades:

**O5:** Incrementar especialidades dentro de la empresa y así cumplir con los requerimientos de la población en un mismo lugar.

**Análisis FODA:**



**Figura 4:** Análisis FODA Centro Médico “Virgen de Guadalupe”

## **Estrategia CAME para corregir la situación Evidenciada en el diagnóstico del FODA**

### **Estrategia de Reorientación**

- Implementar un sistema informático de registro de historias clínicas y agendamiento
- Capacitar al personal que labora dentro de la institución
- Generar confianza y satisfacción con los pacientes
- Distribuir las ganancias para invertir en las instalaciones
- Incrementar especialidades dentro de la empresa

### **Estrategia de Supervivencia**

- Destinar presupuesto para ejecutar acciones de mejora con acompañamiento externo

- Generar interés en la poca productividad, para dar soluciones y planteamientos a la mejora de la atención de pacientes.

### Estrategias de Ataque

- Conjuntamente con el director técnico y la dirección administrativa fomentar estrategias de mejora
- Continuar con precios accesibles de los servicios ofertados
- Continuar con la administración óptima de todos los recursos existentes

### Estrategias Defensiva

- Buscar Capacitaciones adecuadas y en bien de la atención óptima, al personal que labora dentro de la institución para mantener una atención óptima con los pacientes con base científica actualizada
- Analizar la contratación de personal para los puestos asignados dentro de la institución, y tomar la mejor decisión en bien de la empresa

Indicador

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA		FÓRMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Porcentaje aumentado de pacientes	%	Porcentaje	Total, de porcentaje de pacientes captados con la implantación del plan de marketing.	Actas de capacitación firmadas (por número de personas)	100%
El indicador nos ayuda a incrementar la afluencia y satisfacción de los pacientes					
Metas en 5 años	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5
	No hay medición	40%	55%	60%	80%

**Tabla 7:** Indicador Estratégico

## Propuesta de Solución: Formulación Plan de Gestión Gerencial

### Planeamiento Estratégico

#### Análisis del entorno

En la zona 3, el año 2019 creció en un 5% en relación con el año 2018 debido principalmente al crecimiento productivo de la provincia de Tungurahua que contribuyó con 5.309.624 miles de dólares simbolizando aproximadamente el 44% del total de la manufactura de la zona mientras que Chimborazo y Cotopaxi aportaron el 27% y el 29% respectivamente a la formación de la producción bruta zonal.

Tungurahua es la provincia que más empleo forja en la Zona 3 debido a que es el área geográfica con mayor perfeccionamiento industrial por lo que para el año 2019 un total de 330.022 personas. (Boletín, 2019).

El INEC estimó que al finalizar el año 2020 la tasa de desempleo será de entre el 10% y 11% por efecto de la crisis sanitaria. (INEC,2010).

### **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

Las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales tiene una base importante en la mayoría de los servicios.

Las oportunidades y amenazas que encontramos dentro de estas fuerzas a nivel social, cultural, demográfico y ambiental son de gran relevancia frente a las instituciones siendo estas de gran o menor cuantía en su inversión, con lo que se obtiene una ganancia satisfactoria o mínima.

Según los indicadores nacionales, respecto al PEA analizando en porcentaje el año 2021 disponen de empleo adecuado un 31,3 que se ha elevado parcialmente para este año con un 31,7 %.

<i>Indicadores Nacionales (en % respecto a la PEA)</i>	<i>feb-21</i>	<i>nov-21</i>	<i>dic-21</i>	<i>ene-22</i>	<i>feb-22</i>
<b>Tasa de participación global</b>	65,4	66,5	67,4	66,6	66,3
<b>Tasa de empleo adecuado</b>	31,3	33,7	33,9	33,1	31,7
<b>Tasa de subempleo</b>	23,3	24,5	23,0	22,6	23,4
<b>Tasa de desempleo</b>	5,4	4,4	4,1	5,4	4,3

**Tabla 8:** Visión General de Indicadores Laborales

**Fuente:** INEC

### **Fuerzas ambientales**

Ecuador es uno de los países con mayor biodiversidad de América Latina, el ambiente es una herramienta importante y mitigar la problemática ambiental es una obligación, el desarrollo de industrias petroleras y de combustión que contamina la atmosfera, el incorrecto tratamiento de aguas residuales y contaminación del suelo dan una problemática grande al país, que a su vez afecta a la salud de la población.

En el país las empresas han reducido su eficacia energética de acuerdo a su productividad en 23,49 % en el año 2016 - 2019. Se dispone de empresas que generan energía renovable en un 0,48%.

### **Patrones culturales**

Con el pasar de los tiempos ha ido evolucionando los distintos patrones culturales dentro de la sociedad, la migración de otras naciones a nuestro país ha modificado drásticamente los factores culturales arraigados a nuestra nación.

El posicionamiento de distintos profesionales en salud con las diversas especialidades, lo cuales ofertan sus servicios a precios bajos, la competitividad es mayor y la valoración de la atención médica en general baja ante los ojos de los pacientes.

### **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Las variables políticas, gubernamentales y legales son bases importantes que generan amenazas, pero también oportunidades para las empresas.

Los proveedores de insumos médicos y de medicamentos deben tener autorización del Arcsa y un certificado de buenas prácticas de distribución, almacenaje y medio de transporte, eso se especifica dentro de las normas orgánicas de salud.

## **Fuerzas tecnológicas**

En base a la tecnología las actualizaciones medicas son más factibles, pero también la automedicación de pacientes por utilizar incorrectamente las herramientas tecnológicas.

La utilización de la tecnología nos permite valorar imágenes como tomografías, ecografías, radiografías mediante la pantalla de un computador o de un celular, agrandarlas, angularlas hasta tener un enfoque adecuado para su valoración.

Teniendo un software para el agendamiento y ordenamiento de historias clínicas teniendo un buen resultado en el seguimiento de los pacientes.

## **Análisis de la industria de servicios de salud (M. Porter)**

Las cinco fuerzas de Porter, una herramienta que colabora para llevar a cabo una indagación externa de la institución

## **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores, altera los precios ofertados de los servicios dentro de la empresa, cuando existe gran cantidad de proveedores, por ello es fundamental que mantengan precios razonables, con calidad y entregas a tiempo, con el compromiso entre las dos partes, se logra productividad efectiva a largo plazo para beneficio de los clientes.

Existen gran cantidad de casas comerciales de insumos y medicamentos dentro del país que disponen tanto de marcas comerciales como genéricas que las distribuyen de todos los países, y que facilitan la entrega para nuestra empresa, el análisis para elegir al mejor debe realizarse cautelosamente con el fin de disponer un distribuidor de confianza.

En el área médica se realiza compras de insumos y medicamentos según los procedimientos y las actividades ofertadas, dependiendo del tamaño de la institución y de la afluencia de pacientes se compran los productos, ya que además depende de

la fecha de caducidad por lo que se realizan compras en pequeñas o grandes cantidades con influencia de esas fechas.

En cuanto a equipamiento médico, existen proveedores ecuatorianos como Ferromédica, que mantiene calidad y garantía de todos sus equipos y obtiene gran acogida dentro de las instituciones de salud.

### **Rivalidad entre empresas competidoras**

Es importante buscar la competitividad, el enfrentamiento entre compañías ayuda a que la empresa tenga éxito y que busque ser la diferencia frente a las instituciones de competencia, buscan ofertar ventajas que otros no tienen.

Analizando todas las empresas competidoras, se puede demostrar que en la ciudad de Ambato existen gran cantidad de consultorios, centros médicos y clínicas, que han ido posicionándose en el mercado, dándose a conocer por medio de la tecnología con publicidad, por redes sociales, con di verdad de promociones llamativas para el público.

### **Entrada potencial de nuevos competidores**

Existe una gran cantidad de empresas nuevas ofertando atención en salud, que se han manejado positivamente y se posicionan en el mercado por ofertar consultas baratas y amplia disponibilidad de especialidades, con tratamientos accesibles para las diversas patologías con publicidad en redes sociales.

En la actualidad los consultorios y centros médicos se han multiplicado por la fuerza que se tomo durante la pandemia llegando incluso a saturarse, y a tener una competencia elevada dentro de la ciudad.

### **Desarrollo potencial de insumos sustitutos**

En el país los insumos sustitutos son pocos y son marcas que en su mayoría no son de buena calidad, pero se busca siempre economía y eficacia ya que se debe adaptar al sector donde se labora, con personas de estrato social mediano a bajo, garantizando el trabajo y el tratamiento instaurado.

En el centro médico “virgen de Guadalupe” se ha logrado sustituir insumos comerciales para mantener un precio accesible sin evidenciar resultados desfavorables.

### **Poder de negociación de los consumidores**

Los negocios dentro de la competencia ofertan servicios a costos accesibles para lograr la lealtad de las personas, pero los consumidores buscan siempre entablar acuerdos, en el área de salud e busca entablar las características del arte de negociación, lastimosamente el concepto ha sido mal interpretado, siempre se ha planteado que los médicos son malos negociando, pero hay que establecer algo claro que los intereses de médico son específicamente el bienestar del paciente pero para el de muchas personas dentro de la negociación solo se enfocan en cuanto cuesta ese bienestar y es aquí donde se pierde el concepto de negociación al trabajar con entes humanos.

### **Análisis del FODA:**

#### **Fortaleza**

La institución cuenta con una excelente infraestructura renovada y con un grupo de profesionales comprometidos con la comunidad a buscar el bienestar en salud, con un director técnico con amplio conocimiento de dirección y además su grupo administrativo es el pilar fundamental para sacar adelante la empresa, que se capacita continuamente para estar a la vanguardia de la medicina y ofrece a sus pacientes la mejor atención y a precios módicos, y con insumos de calidad ya que dispone de distribuidores confiables.

#### **Oportunidades**

Al ser una institución nueva en el mercado, tiene muchas oportunidades en su camino, generando confianza en los pacientes se mantendrá la fidelidad hacia la empresa, al darse a conocer lograra incrementar pacientes y además lograra mejores ingresos los mismos que irán encaminados a dar mejoras e incrementar especialidades para que logren encontrar en un solo lugar todo lo que requiere para una óptima atención clínica.

## **Debilidades**

Al iniciar dentro del mercado la competencia que se encuentra alrededor observara que se dispone por el momento de pocas especialidades, además que por el poco presupuesto vigente no se puede encaminar un porcentaje óptimo para publicitar las diversas especialidades y a la institución y debido a la falta de tecnología para la historia clínica se debe tomar un tiempo para buscar la física y poder tener un seguimiento de cada patología encontrada en nuestros pacientes y el agendamiento es directo ya que no se dispone de personal para el mismo.

## **Amenazas**

Al iniciar dentro del mercado a nivel de salud, y no disponer de presupuesto para ejecutar acciones de mejora con acompañamiento externo y además al no tener productividad favorable disminuye la sensibilidad del personal dentro de la institución, lo cual es una amenaza importante en la compañía, ya que no lograremos fomentar la fidelidad de los pacientes.

Cadena de valor organización:

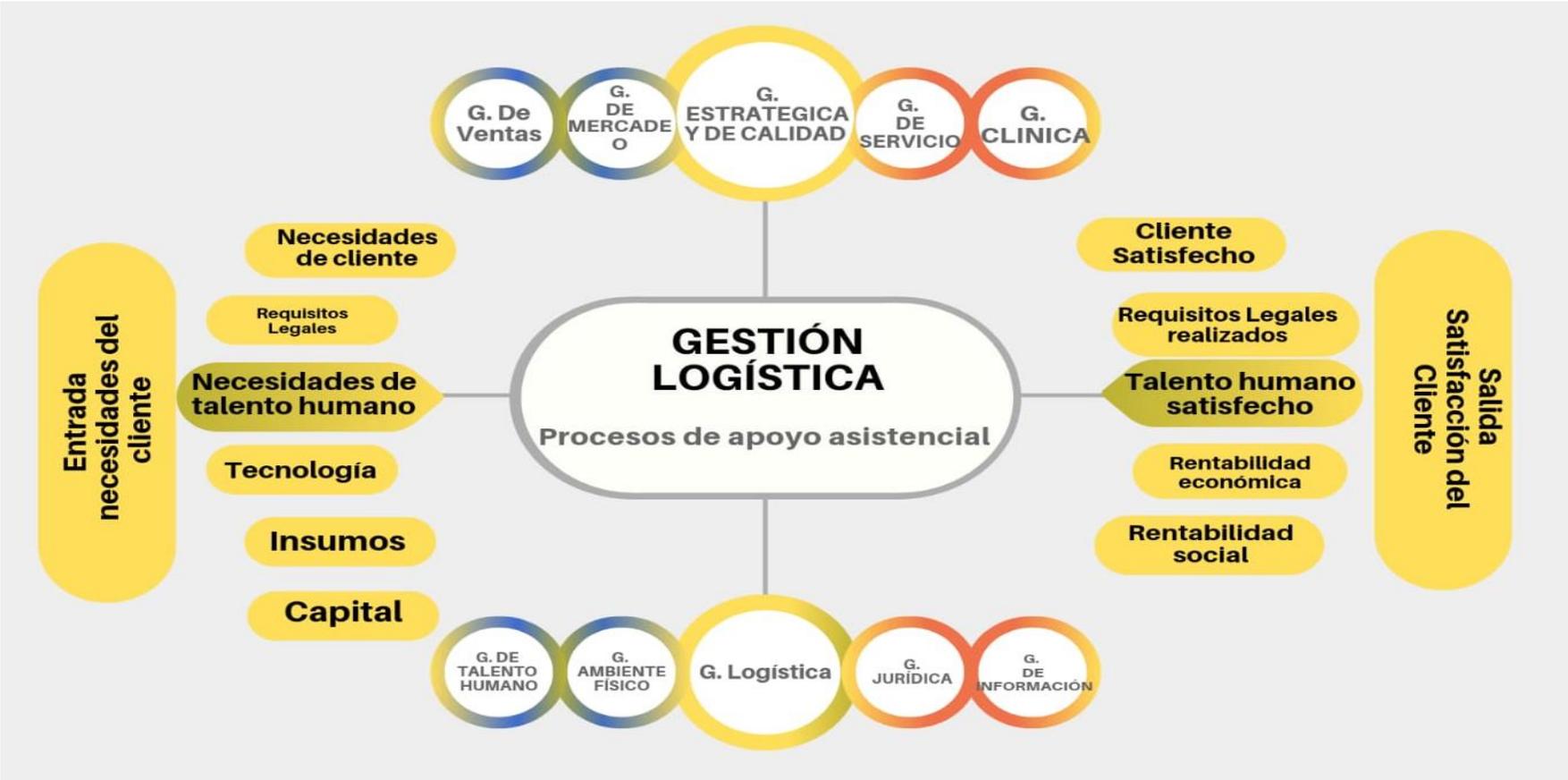


Figura 4: Logística de Atención

## **Planificación estratégica del Centro Médico “Virgen de Guadalupe”**

### **Misión:**

Garantizar de manera eficaz y eficiente las necesidades de cada uno de nuestros pacientes, brindando la mejor atención basada en evidencia científica actualizada, contribuyendo con el cuidado de la vida de manera prioritaria.

### **Visión:**

Crear un sistema de atención integral, generando crecimiento profesional y así llegar con calidez, siendo un referente de excelencia en prestación de servicios de salud, brindando tranquilidad y seguridad, con provisión de servicios de alta calidad a precios accesibles a la economía poblacional para mantener una armoniosa relación con la comunidad.

### **Valores:**

**Ética:** Mantener una conducta honesta, transparente frente a nuestros pacientes, para lograr una comunicación verdadera.

**Compromiso:** realizar todas las obligaciones que se enfoquen a una atención de calidad con nuestros pacientes y sus familiares.

**Responsabilidad:** desarrollar las tareas asumiendo todos nuestros roles como profesionales de la salud, enfocados siempre en el beneficio de nuestros pacientes.

### **Objetivos institucionales**

- Transformar y mejorar la calidad de atención
- Mantener la cultura humanizada en la atención en salud
- Aumentar el número de pacientes
- Promover y mantener la ética médica de los colaboradores de la institución
- Ofertar promociones llamativas al público
- Afianzar los lazos de confianza con nuestros pacientes
- Lograr capacitaciones continuas de personal para brindar tratamientos actualizados
- Mantener un ambiente laboral óptimo
- Desarrollar estrategias encaminadas a darse a conocer como institución

### **Principios Éticos:**

- Dedicar todo el conocimiento a la prevención, recuperación, y mantenimiento del bienestar de los pacientes.
- Comprometerse con el sufrimiento del paciente, ser benevolentes al dar noticias poco favorables
- Orientar y ayudar a resolver dudas de los pacientes respecto a su patología
- Brinda atención de calidad sin influencias de los diversos estratos sociales
- Respetar a los pacientes en especial a los vulnerables

### **Política:**

El centro médico “Virgen de Guadalupe” está comprometido a garantizar la atención en salud, basados en la ética y profesionalismo que caracteriza a la institución, con actualizaciones ampliadas y todos los protocolos de bioseguridad, en beneficio de la comunidad.

## **Plan de Gestión Gerencial**

### **Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial**

#### **Gestión estratégica de marketing**

Problema: poca afluencia de pacientes en el centro médico

Diagnóstico: El centro médico “Virgen de Guadalupe” es una compañía dedicada a la atención en salud, la misma que oferta el bienestar en salud integral, mediante la prevención, recuperación, y mantenimiento de cada patología existente o factores de riesgo de cada uno de los pacientes.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES							MESES DE IMPLEMENTACION											
GESTOR	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Implementación de nuevas especialidades	Analizar las especialidades que requieren los pacientes dentro del área	Elaborar cronograma de entrevistas	50%	Cronograma de entrevistas	100%	x											
			Capacitar a los funcionarios para una atención de calidad	50%	Número de especialistas para la atención		x											
GESTION DIRECTIVA	Mejoramiento de las instalaciones	Destinar presupuesto para mejorar los consultorios y sala de espera	Analizar los cambios necesarios y buscar el mejor presupuesto	50%	Proformas de presupuesto para los cambios	100%		x						x				
			Realizar los cambios sin obstaculizar la atención médica	50%	cronograma de cambios y fechas establecidas para los mismos				x						x			
GESTIÓN FINANCIERA	Publicitar especialidades	Distribuir presupuesto para publicitar especialidades y servicios	elaborar cronogramas de promociones mensuales	40%	cronograma de promociones y descuentos mensuales	100%			x							x		
			invertir presupuesto semanal	60%	Disponer de publicidad en redes sociales y física				x									

			para publicidad																	
GESTIÓN OPERATIVA	Disponer de productos e insumos de calidad	generar adquisición de insumos y productos de calidad	elaborar una lista de proveedores y marcas	50%	mantener una lista de productos frecuentes	100 %				x									x	
			disponer de medicament os necesarios para la atención	50%	mantener cantidades fijas de medicamentos								x							
GESTIÓN DE TECNOLOGÍA S	Historias clínicas virtuales	Disponer de un software apara atención medica	Elaborar una lista de los posibles software a contratar	50%	cronograma de actualización del software	100 %													x	x
			renovar el área tecnológica del consultorio	50%	cronograma de mantenimient o de computadoras								x							
GESTIÓN CLÍNICA	ACTUALIZACIONES MÉDICAS	Dispones de actualizaciones según especialidad	mantener un cronogramas de actualizaciones	50%	cronograma de actividades mensuales	100 %														x
			capacitar a los funcionarios	50%	cronograma de capacitaciones dentro de la institución															

**Tabla 9:** Gestor e Indicadores

DESARROLLO DE ACTIVIDADES		MESES DE MONITOREO DEL PLAN											
ACTIVIDAD	TAREAS	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
Contratar un experto en planes de marketing	Elaborar cronograma y obtener aprobación												
	Poner en acción												
Posicionamiento en las redes sociales	Generar campaña de marketing												
	Compartir publicidad												
Planificar ofertas	Elaborar cronograma y ofertas mensuales												
	Compartir en redes sociales												
Realizar las capacitaciones de los tratamientos y procedimientos más frecuentes	Elaborar cronograma y obtener aprobación												
	Capacitar a los colaboradores sobre el tema												
Analizar las especialidades que no se disponga y que requiere la comunidad	Buscar profesionales que deseen unirse a nuestro equipo												
	Promocionar las especialidades nuevas												

**Tabla 10:** Desarrollo Actividades

## Presupuesto:

R E C U R S O S	TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Comité de implementación	EspecialistaS	8	12	96	20	1920
		Médicos Generales	8	12	96	15	1440
		Director médico	8	12	96	20	1920
		Secretaria	8	12	96	10	960
	Otros de apoyo	Capacitador por especialidad	4	5	20	30	600
		Capacitador en medicina general	4	5	20	20	400
		Programador informático	5	2	10	20	200
		ingeniero de mantenimiento en pc	4	2	8	20	160
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
Material de oficina	Hojas de papel bond	200	12	2400	0,01	24	
Material de oficina	lápices	20	12	240	0,18	43,2	
Material de oficina	Carpetas	30	12	360	0,15	54	
Material de oficina	lapiz	20	12	240	0,05	12	
Material de oficina	Esferos	30	12	360	0,35	126	
Material de oficina	Tintas	6	12	72	5	360	
Material de oficina	Internet	4	12	48	18	864	
Material de oficina	Llamadas telefónicas	15	12	180	7	1260	
Material de oficina	Pendrive	2	12	24	0,78	18,72	
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Equipo tecnológico	Laptop	2			1200	2400	
Muebles de oficina	Escritorio	4			150	600	
Equipo tecnológico	Impresora	2			200	400	
OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Imprevistos	Transporte, logística, fallas en los planes o materiales y equipos, necesidad de más personal	1			1021,432	1021,432	
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL</b>						<b>11235,752</b>	

Tabla 11: Recursos y Presupuesto

# **Evaluación e Implementación Integral de Gestión Gerencial**

Se debe indicar la necesidad de publicitar las diferentes especialidades y atención continua dentro del centro médico “Virgen de Guadalupe” para llegar a darse a conocer dentro de la comunidad como una institución nueva pero potenciada y con futuro ofertando servicio de calidad y con especialistas altamente capacitados.

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

Una importante limitación es encontrar falta de interés en lo planteado dentro del plan de marketing, pudiendo complicar la evolución de las actividades planteadas mensualmente para mejora de la institución.

Si el gerente o el resto de los colaboradores administrativos no están de acuerdo con el plan de marketing o tienen un enfoque distinto sobre el tema, o si solicitan cambios del proyecto.

## **Conclusiones**

- Se concluyó en la importancia de un plan de marketing dentro de la institución, ya en la actualidad el marketing digital en el área de salud y va ligado íntimamente al progreso de la empresa, atrae a los pacientes y se logra mayor acogida en la comunidad.
- En la actualidad las redes sociales son las que ayudan a impulsar un negocio independientemente del fin que tenga, llegando a posicionarse frente a la competencia, siendo algo importante la derivación de cierto porcentaje de ganancias a este fin.
- Es importante cumplir con los objetivos planteados dentro de las actividades propuestas durante el tiempo establecido para lograr la finalidad grupal, el sobresalir como centro médico, demostrando competitividad, eficacia y eficiencia.

## **Recomendaciones**

- El cumplir a cabalidad con las actividades propuestas, y guiarse por el análisis FODA, para generar rentabilidad y posicionar a la institución en el mercado.

- Fomentar continuamente planes de gestión para sacar adelante la empresa, priorizando la repotenciación de especialidades, ya que el mercado es competitivo y evoluciona.
- Gestionar los fondos necesarios para la ejecución del plan de marketing en beneficio del centro médico “Virgen de Guadalupe” y a su vez a favor del bienestar de la comunidad.

## **Bibliografía:**

- De, F., Empresariales, C., Xavier, D., & Luna, G. (n.d.). *UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO*. Edu.Ec. Retrieved March 15, 2022, from <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/1435/1/T-UTEQ-0098.pdf>
- Bricio Samaniego, K., Calle Mejía, J., & Zambrano Paladines, M. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso egresados de la Universidad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 103-109. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- *Vista de Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica*. (n.d.). Edu.ec. Retrieved March 15, 2022, from <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/200/132>
- (N.d.-a). Edu.Co. Retrieved March 15, 2022, from <https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/686/1/Dise%C3%B1o%20del%20plan%20de%20mercadeo%20estrat%C3%A9gico%20en%20la%20ese%20hospital%20San%20Mart%C3%ADn%20de%20Loba%2C%202018.pdf>
- (N.d.-b). Unizar.Es. Retrieved March 15, 2022, from <https://zagan.unizar.es/record/107076/files/TAZ-TFG-2021-1173.pdf>

- (N.d.-c). Edu.Ec. Retrieved March 19, 2022, from <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/538/1/T-UCSG-POS-MGSS-15.pdf>
- (Dakota del Norte). Recuperado el 25 de marzo de 2022, de [https://udla.brightspace.com//content/enforced/53762-202261-226-TTMZ0131-51/Capitulo!.pdf?\\_&d2lSessionVal=l3LceyBfaY9YB3Vq2792jGzBq&ou=53762](https://udla.brightspace.com//content/enforced/53762-202261-226-TTMZ0131-51/Capitulo!.pdf?_&d2lSessionVal=l3LceyBfaY9YB3Vq2792jGzBq&ou=53762)
- De, F., Empresariales, C., Xavier, D., & Luna, G. (n.d.). *UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO*. Edu.Ec. Retrieved March 15, 2022, from <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/1435/1/T-UTEQ-0098.pdf>