



ESCUELA DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE INSTITUCIONES DE SALUD

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
MARKETING DIGITAL EN EL CENTRO MÉDICO “OTORRINOCENTER”.
AÑO 2023**

**Profesor
Ing. Mónica Janeth Moncayo Robles. Mgs.**

**Autora
Roxana Paola Soto Mera**

2022

RESUMEN

El auge de la tecnología obliga a que el ser humano se adapte a los tiempos cambiantes, el desarrollo de nuevas herramientas innovadoras permite que las instituciones relacionadas con temas sociales como en este caso el área de salud, mejoren su funcionamiento brindando un mayor alcance que solo la tecnología digital puede brindar.

Hoy en día, los padecimientos agudos que afectan a un gran porcentaje de la población constituyen patologías de carácter agudo que afectan a nariz, oído y garganta, que pueden ser resueltas en el primer nivel; sin embargo, la limitada capacidad resolutoria de los centros de salud públicos crea la necesidad de acudir a un centro especializado muchas veces perteneciente al sector privado.

Este proyecto de investigación tiene por objeto el crear un plan que permita implementar herramientas para el estudio y fortalecimiento de la calidad y eficiencia del servicio brindado por OTORRINOCENTER, y a la vez el incorporar estrategias de Marketing Digital que faciliten tomar decisiones acertadas a satisfacer necesidades específicas y conocidas del usuario, mejorando los procesos de prevención y promoción en salud.

Con el fin de solucionar uno de los problemas identificados en el estudio: el desconocimiento de los servicios ofertados, la aplicación de Marketing Digital incorporando estrategias de Inbound y Outbound marketing permitirá lograr el posicionamiento en el mercado del Centro Médico OTORRINOCENTER aumentando su alcance en la población, y en conjunto con la utilización de una plataforma que permita gestionar la relación con el usuario, aumentar el grado de satisfacción del paciente.

PALABRAS CLAVE: Servicios de Salud, Posicionamiento, Marketing en Salud, Calidad en Salud, Eficacia en Salud, Productividad en Salud.

ABSTRACT

The rise of technology forces the human being to adapt to changing times, the development of new innovative tools allows institutions related to social issues, such as in this case the health area, to improve their operation by providing a greater scope than just digital technology can provide.

Today, the acute conditions that affect a large percentage of the population are pathologies of an acute nature that affect the nose, ear and throat, which can be resolved at the first level; however, the limited resolution capacity of public health centers creates the need to go to a specialized center that often belongs to the private sector.

The purpose of this research project is to create a plan that allows the implementation of tools for the study and strengthening of the quality and efficiency of the service provided by OTORRINOCENTER, and at the same time to incorporate Digital Marketing strategies that facilitate making the right decisions to satisfy specific needs and known to the user, improving prevention and promotion in health.

In order to solve one of the problems identified in the study: the lack of knowledge of the services offered, the application of Digital Marketing incorporating Inbound and Outbound marketing strategies will allow the OTORRINOCENTER Medical Center to position itself in the market, increasing its reach in the population. , and together with the use of a platform that allows managing the relationship with the user, increase the degree of patient satisfaction.

KEY WORDS: Health Services, Positioning, Health Marketing, Quality in Health, Efficiency in Health , Productivity in Health

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	3
1.1. INTRODUCCIÓN.....	3
REVISIÓN DE LITERATURA.....	4
1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GENERAL.....	4
1.2.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA.....	4
1.2.2. OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS.....	6
ANÁLISIS GEOESPACIAL.....	6
ANÁLISIS GEOPOLÍTICO.....	7
OFERTA DE SERVICIOS.....	7
POBLACIÓN ATENDIDA.....	8
DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA.....	11
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.5. ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	14
1.6. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	15
OBJETIVO GENERAL.....	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.7. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	15
1.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTUDIADAS.....	17
CAPITULO II.....	18
2.1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	18
2.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.....	20
<i>Gestión Gerencial de la Dirección.....</i>	<i>20</i>
<i>Gestión Estratégica de Marketing.....</i>	<i>21</i>
<i>Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....</i>	<i>21</i>
<i>Gestión Financiera.....</i>	<i>22</i>
<i>Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....</i>	<i>23</i>
<i>Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....</i>	<i>23</i>
<i>Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....</i>	<i>24</i>
2.3. ANÁLISIS FODA.....	24
2.4. ESTRATEGIAS.....	26
CAPITULO III.....	27
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	27
3.1. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO.....	27
3.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO (PESTEL).....	27
Entorno Político.....	27
Entorno Económico.....	28
Entorno Social.....	29
Entorno Tecnológico.....	29
Entorno Ecológico.....	30
Entorno Legal.....	30
3.1.2. ANÁLISIS DE A INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER).....	31
▪ Intensidad de la Competencia actual.....	31
▪ Competidores potenciales.....	32
▪ Productos sustitutivos.....	32
▪ Poder de negociación de los proveedores y clientes.....	32
3.1.3. ANÁLISIS FODA.....	33

3.1.4. CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN	34
3.1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	35
Misión	35
Visión.....	35
Valores	36
Objetivo Institucionales.....	36
Principios Éticos	36
Políticas	36
3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	36
<i>PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL</i>	36
GESTION GERENCIAL.....	37
GESTION DE MARKETING	38
<i>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</i>	44
<i>RECURSOS</i>	46
CAPITULO IV	47
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	47
4.1. LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	50
GLOSARIO	51
LISTA DE ABREVIATURAS	52
REFERENCIAS	53
ANEXOS	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Servicios OTORRINOCENTER	7
Tabla 2 Producción por mes años 2020,2021 y 2022	9
Tabla 3 Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución	16
Tabla 4 Tabla de Análisis de Factibilidad de las Alternativas de Solución	17
Tabla 5 Cadena de Valor OTORRINOCENTER.....	35
Tabla 6 Tareas Actividad 1 Estrategia 1	37
Tabla 7 Tareas Actividad 2 Estrategia 1	38
Tabla 8 Tareas Actividad 3 Estrategia 1	38
Tabla 9 Tareas Actividad 1 Estrategia 2	39
Tabla 10 Tareas Actividad 2 Estrategia 2	39
Tabla 11 Tarea Actividad 1 Estrategia 3	40
Tabla 12 Tareas Actividad 2 Estrategia 3	40
Tabla 13 Tareas Actividad 3 Estrategia 3	41
Tabla 14 Tareas Actividad 4 Estrategia 3	41
Tabla 15 Tareas Actividad 5 Estrategia 3	42
Tabla 16 Tareas Actividad 6 Estrategia 3	42
Tabla 17 Tareas Actividad 1 Estrategia 4	43
Tabla 18 Tareas Actividad 2 Estrategia 4	43
Tabla 19 Cronograma Ejecución de actividades.....	44
Tabla 20 Cronograma Ejecución de actividades.....	45
Tabla 21 Recursos.....	46
Tabla 22 Semaforización para evaluación periódica de actividades.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizacional OTORRINOCENTER	5
Figura 2 Mapa OTORRINOCENTER	6
Figura 3 Torres Médicas siglo XXI Hospital San Juan.....	7
Figura 4 Producción mensual OTORRINOCENTER*.....	10
Figura 5 Procedimientos realizados en OTORRINOCENTER 2020-2022	11
Figura 6 Árbol de problemas OTORRINOCENTER	14
Figura 7 Viaje del paciente desde el primer síntoma hasta el contacto con los servicios en salud.....	19
Figura 8 Análisis FODA	25
Figura 9 Modelo de Evaluación del desarrollo de actividades	47

INTRODUCCIÓN

Cada día, con el descubrimiento de nuevas herramientas que facilitan el diario vivir, el individuo siente la necesidad de adaptarse ante los cambios. A la par y en función de que el ser humano y su bienestar es la razón de la prestación de servicios en salud, las instituciones se ven obligadas a tomar medidas que ayuden a mejorar su labor. Tomando en cuenta los problemas en salud frecuentes de las sociedades que pueden estar representados por el acceso a servicios ineficientes y la presencia de enfermedades frecuentes, es necesario crear estrategias que permitan mejorar la calidad de la atención que se brinda.

De esta forma ante la necesidad expuesta se ha elaborado un Plan de intervención que permita asegurar la calidad y eficiencia de los servicios, implementando Marketing Digital que permita modernizar los procesos para lograr el posicionamiento de OTORRINOCENTER en el mercado.

En el capítulo 1 se describe los principales datos de la Institución de estudio. El Centro Médico OTORRINOCENTER, es una institución de reciente creación que pertenece al sector privado; se localiza en la ciudad de Riobamba y brinda sus servicios a la población en general en las distintas dependencias que son consulta externa y atención de emergencias dando tratamiento clínico-quirúrgico a las principales enfermedades que afectan a nariz, oído y garganta, que constituyen las más comunes en toda la población. Por consiguiente, la cartera que ofrece OTORRINOCENTER es amplia, variada y de gran capacidad resolutoria; lo que trae a colación, el porqué del presente trabajo de investigación, después de haber estudiado minuciosamente la estructura interna y el entorno que rodea a la institución de salud, se concluye que uno de las limitaciones que obstaculiza que el usuario reciba una atención oportuna, es el desconocimiento de los servicios ofertados esto conlleva a que el diagnóstico y tratamiento no sean oportunos. El capítulo 2 explica la metodología utilizada en el trabajo de investigación. Al tratarse de un estudio social se aplica una metodología cualitativa que permite al investigar obtener información variada mediante la aplicación de diversas herramientas que pueden ser utilizadas de forma individual o conjunta. Para el caso se seleccionó el método de entrevista que al ser una conversación guiada permite conocer el tema deseado con precisión conforme surgen las respuestas a preguntas elaboradas, este método se aplicó de forma individual para averiguar la perspectiva del paciente y su relación con el centro médico; la información obtenida se relacionó con el resultado de la observación de información presente en el centro, cómo datos estadísticos de producción y análisis

de medios que se utilizan para la promoción del servicio de salud. A la vez se evaluó los diferentes componentes que conforman la estructura administrativa del Centro Médico mediante la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que una vez identificado los puntos de quiebre se elaboró estrategias para implementar una mejora.

El capítulo 3 está destinado a la formulación del Plan de Gestión Gerencial, se evaluó el entorno social, señalando el aspecto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal de la sociedad en la se desarrolla la institución; al conocer las diferentes fortalezas que deben ser impulsadas, las debilidades que deben disminuir, las oportunidades externas que se debe aprovechar y las amenazas que deben ser combatidas, se detalló las características propias de la Institución notando que uno de los principales problemas lo constituye el área de Marketing ya que no existe un plan en ejecución y se encuentra en relación con la problemática identificada. La planificación estratégica abarca también la determinación de la misión, visión, valores y objetivos institucionales que guían el trabajo de OTORRINOCENTER. El desarrollo de las propuestas de solución que se elaboró están enfocadas en el mejoramiento de la Gestión Gerencial y de Marketing, con estrategias que encaminen al cumplimiento de objetivos previamente establecidos, y con acciones que permitan evaluar y mejorar la calidad y productividad del servicio de salud, así como la implementación de Marketing Digital (Inbound y Outbound Marketing) que permita el posicionamiento en el mercado así como permita aumentar el alcance en la población, las mismas que se ejecutaran en el año 2023 con un presupuesto asignado.

En el capítulo 4 se menciona la importancia de la evaluación periódica necesaria para calificar el éxito de la implementación del Plan elaborado, donde se coloca a consideración acciones correctivas que permitan el desarrollo a cabalidad de lo propuesto, se señala que una posible limitación para la aplicación del Plan constituiría la disminución de recursos financieros en caso de existir una disminución de la producción y también el malestar que podría causar en el personal el proceso de adaptación para el manejo de nuevas tecnologías que permitan ejecutar las actividades propuestas. Concluyendo que el implementar un Plan de Gestión Gerencial que permita asegurar la calidad y eficiencia de los servicios es fundamental, así como la implementación de nuevas herramientas que permitan mejorar y desarrollarse en un ambiente competitivo.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1. INTRODUCCIÓN

El Sistema de Salud en Ecuador, en cuanto, a su administración requiere del conocimiento y aplicación directa de competencias que facilitaran optimizar de manera adecuada los recursos; a través, de estrategias innovadoras, en donde se logrará el pleno desarrollo de los objetivos trazados en pro de la salud pública.

El ser humano es un ser de sociedad, por ende, un ser influenciado, esta sociedad tangible en la que se desarrolla está en constante cambio por diversos factores; los cuales han orillado al ser humano a exponerse a cambios y del mismo modo a adaptarse. Así mismo, el campo médico por encontrarse inmerso en los procesos evolutivos del ser humano también ha sido influenciado por la globalización, es así como, este campo médico va progresando. Ya que, cuenta con un área competitiva, que exige día a día nuevas formas de gestionar y dirigir esfuerzos para la solución problemas existentes y la satisfacción de necesidades en el ámbito de la salud.

Nuevas tecnologías hacen frente a este reto global. Es por eso que una de estas herramientas que han ayudado para este “colapso tecnológico” producido por la globalización, es el marketing, pero ¿qué es esto?, es una manera de mejorar e impulsar la comercialización de algo que queremos ofertar. En el campo médico, lo que busca es dar a conocer un servicio en base a una necesidad y para satisfacerla.

Posicionando un servicio y a la vez socializando medidas de prevención y promoción de la salud, todo esto con el fin de generar pacientes más informados e involucrados en el control de su salud.

Esta investigación va direccionada a la elaboración de un Plan de Gestión para la implementación Marketing Digital en el Centro Médico “OTORRINOCENTER”, cuyo propósito es el posicionamiento en el mercado de salud.

REVISIÓN DE LITERATURA

1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GENERAL

Los sistemas sanitarios constituyen una estructura sólida y compleja donde intervienen diferentes actores, quienes interactúan y mediante una gestión gerencial permiten asegurar la efectividad, satisfacción, eficiencia y calidad del servicio que se brinda.

El reto en el medio es priorizar el fin de solucionar necesidades humanas siempre presentes aprovechando recursos que siempre serán limitados.

En Ecuador, el Sistema Nacional de Salud los servicios de salud se organizan según su oferta y capacidad resolutive. La institución de salud en estudio se trata de un Centro de Especialidad Clínico – Quirúrgico, perteneciente al nivel II, el cual brinda atención ambulatoria 8 horas diarias, y manejo de emergencias las 24 horas del día bajo llamado. Acorde a la tipificación, resuelve problemas de salud que necesitan atención de especialidad y equipos de mayor complejidad, es el destino de derivación de casos que no pueden ser resueltos en el nivel I.

1.2.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA

Al hablar de la estructura organizacional, hablamos del procedimiento donde la empresa asigna responsabilidades y cargos a cada miembro que la conforman, todo direccionado a cumplir metas. La parte administrativa financiera y operativa, constituye la función de un sistema cuyo objetivo es la asignación de recursos para cubrir las necesidades de la salud. Asegurando que los servicios sean accesibles y de calidad para la población.

El Centro Médico OTORRINOCENTER, está distribuido en diferentes componentes, como son el área gerencial, financiera, marketing, talento humano, de abastecimiento

y logística y de los servicios de clínica, que se encargan de forma indirecta y directa de la atención de los usuarios.

Sus instalaciones se encuentran distribuidas en un área de recepción, sala de espera y la parte médica, la cual consta con una oficina que es el consultorio médico y el área de exploración con una silla de examinación, equipos de exploración, diagnóstico y tratamiento (rinoscopios, otoscopios, pinzas de exploración, pantalla y equipo para endoscopia nasal, de oído y laringe), área de esterilización, área fotográfica utilizado para el control previo y post intervenciones estéticas (rinoseptoplastias), cabina de aislamiento de sonidos para realizar audiometrías, y una bodega para los insumos y medicamentos.

En el caso de los procedimientos quirúrgicos, éstos son realizados en los quirófanos de Instituciones como el Hospital San Juan, la Clínica San Pedro, la Clínica Nueva y Clínica Vida Sana.

El Centro Médico tiene personal médico conformado por dos médicos especialistas en Otorrinolaringología, un médico general y una licenciada en enfermería; y personal administrativo por una secretaria encargada de la admisión y agenda de pacientes.

Figura 1 Estructura Organizacional OTORRINOCENTER



Fuente: Elaboración propia

1.2.2. OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS

Oferta en Salud está constituida por los establecimientos de salud públicos o privados para la prestación de los servicios con el fin de satisfacer la demanda de la población que presenta una necesidad.

La población en general los problemas de oído, nariz y garganta constituyen patologías agudas de alta incidencia y crónicas con elevada prevalencia. La mayoría resueltas en el primer nivel de atención, sin embargo, la elevada presión asistencial, escasez de pruebas complementarias o la necesidad de seguimiento o tratamiento por el especialista, representan el principal motivo de interconsulta a centros de especialidad.

El desconocimiento de los servicios que ofrece un Consultorio Especializado en la rama de Otorrinolaringología provoca demoras, prolongando el tiempo desde que el paciente presenta el síntoma hasta que recibe un tratamiento oportuno.

De esta forma la demanda se torna alta, y los esfuerzos van dirigidos a satisfacer las necesidades de la población.

ANÁLISIS GEOESPACIAL

OTORRINOCENTER está ubicado en la calle José de Veloz y los Sauces, Torres siglo XXI, 6to piso consultorio 611, en el sector Centro Norte de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Figura 2 Mapa OTORRINOCENTER



Fuente: Google Maps, 2022

Figura 3 Torres Médicas siglo XXI Hospital San Juan



Fuente: Google Maps, 2022

ANÁLISIS GEOPOLÍTICO

OTORRINOCENTER es un centro médico, constituida en el mes de febrero del 2020. Presta sus servicios de forma privada y se encuentra localizada en la ciudad de Riobamba.

OFERTA DE SERVICIOS

OTORRINOCENTER ofrece servicios de salud en Otorrinolaringología, enfocados a responder las necesidades de la población de forma integral, brindando atención de calidez y calidad, con modernas técnicas de prevención, diagnóstico y tratamiento clínico-quirúrgico de oídos, nariz y garganta.

Tabla 1 Servicios OTORRINOCENTER

Oídos	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo clínico y quirúrgico de principales enfermedades que afectan al oído. - Lavado de oído - Audiometrías - Endoscopía de oído
-------	--

Nariz	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo clínico y quirúrgico de principales enfermedades que afectan a la nariz. - Cirugía estética y funcional. - Endoscopia nasal
Garganta	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo clínico y quirúrgico de principales enfermedades que afectan a la laringe y de la faringe. - Laringoscopia. - Estudio del sueño.

Fuente: Elaboración propia

POBLACIÓN ATENDIDA

El servicio de consulta externa brinda sus servicios de lunes a viernes en horario de 08:00 a 12:00 y desde las 15:00 a 19:00, en ocasiones cuando la demanda lo requiere el horario se extiende los sábados de 10:00 a 13:00. OTORRINOCENTER, también brinda atención de Emergencias previo llamado las 24 horas del día. Los procedimientos quirúrgicos son programados y se realizan de lunes a viernes en el horario de la mañana a partir de las 7:30 am, a excepción de casos emergentes que requieran su atención inmediata.

La población atendida tiene edades que puede variar desde niños recién nacidos o de pocos meses de vida, con enfermedades como otitis y rinitis o deformidades óticas; adultos jóvenes que además de consultar por patologías otorrinolaringológicas como otalgias, vértigo y ronquido, consultan por una resolución funcional y estética para corregir su nariz; hasta adultos de 65 años y más, cuyo motivo de consulta en la mayoría es hipoacusia, tinitus y vértigo.

En promedio mensualmente se atiende en promedio 100 pacientes nuevos y 30 citas médicas subsecuentes. Desde su creación OTORRINOCENTER en el año 2020 tuvo una producción de 848 pacientes nuevos y 360 citas subsecuentes; en el 2021 el número ascendió a 990 pacientes nuevos y se conservó el número de citas subsecuentes. Para el año 2022 además de los pacientes conocidos se proyecta un número total de 1530 pacientes con las 360 citas subsecuentes.

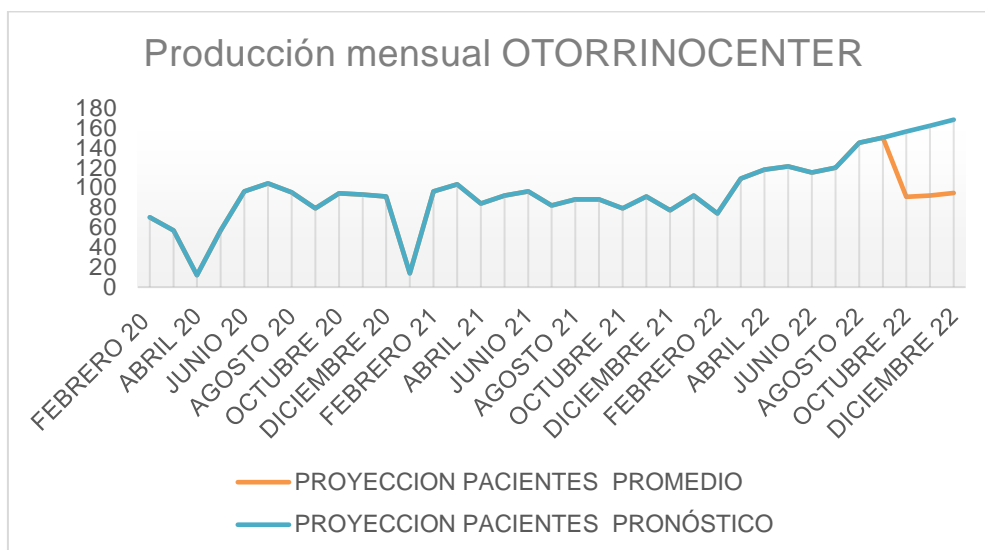
A continuación, se detalla el número de pacientes atendidos por mes en OTORRINOCENTER, en el año 2020, 2021, de igual forma en el año 2022 dónde se incluye una proyección mínima estimada para los meses de octubre, noviembre y diciembre, en base al comportamiento del incremento de pacientes de los dos trimestres anteriores, dónde se encontró que la variable de incremento proyectado es de 6 pacientes por mes.

Tabla 2 Producción por mes años 2020,2021 y 2022

	2020	2021	2022
ENERO		14	92
FEBRERO	70	96	74
MARZO	57	103	109
ABRIL	12	84	118
MAYO	57	92	121
JUNIO	96	96	115
JULIO	104	82	120
AGOSTO	95	88	145
SEPTIEMBRE	79	88	150
OCTUBRE	94	79	156*
NOVIEMBRE	93	91	162*
DICIEMBRE	91	77	168*
	848	990	1530

Fuente: Elaboración propia

* Datos proyectados en base a datos recolectados de meses anteriores

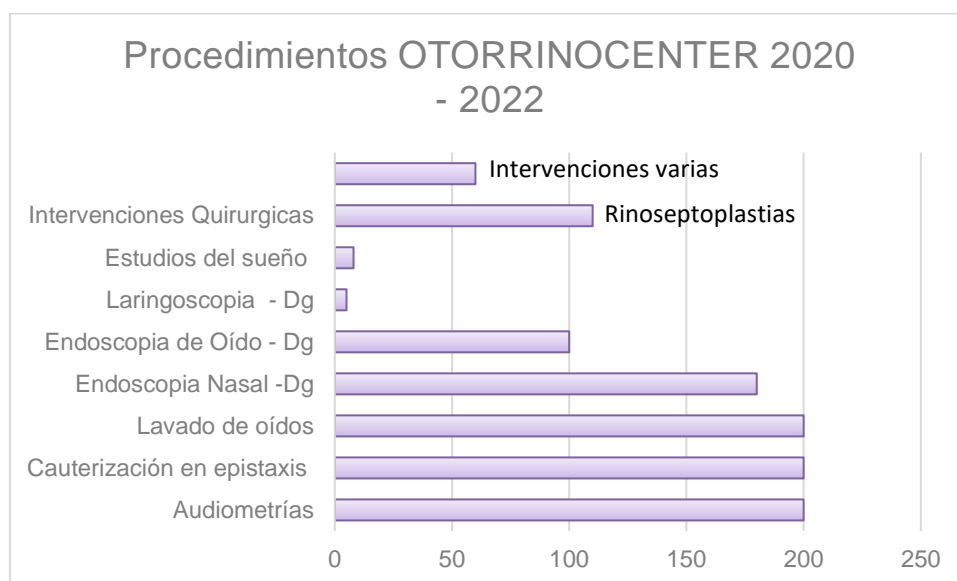
Figura 4 Producción mensual OTORRINOCENTER*

Fuente: Elaboración propia

*Se incluye la proyección de la producción de pacientes para los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2022 en comparación con el promedio calculado.

En OTORRINOCENTER se realizan una variada cantidad de procedimientos diagnósticos y como parte de un tratamiento, dentro de ellos los más frecuentes que se realizan dentro de la consulta son audiometrías, cauterización de vasos en sangrado de nariz, lavado de oídos, endoscopía diagnóstica en nariz, laringe y oído, estudio de sueño; en los tratamientos quirúrgicos que ofrece la cartera de servicios consta el procedimiento denominado como Rinoseptoplastia de mayor demanda y el que se realiza habitualmente, además de procedimientos varios entre los que se incluye a las Septoplastias, cirugía endoscópica nasal para la extirpación de pólipos, reparación de perforaciones septales, cirugía de oído como timpanoplastia, colesteatoma, toma de biopsias en lesiones de lengua, junto con médico especialista en cirugía oncológica, extirpación de tumores en lengua, estudio de apnea intraoperatoria.

A continuación, se detalla el número de procedimientos realizados desde la creación del Centro Otorrinolaringológico hasta la fecha actual.

Figura 5 Procedimientos realizados en OTORRINOCENTER 2020-2022

Fuente: Elaboración propia

DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA

El Consultorio Especializado no presenta un buzón de inconformidades y/o quejas. Por lo general acuden pacientes con enfermedades que pueden ser resueltas ya sea con tratamiento médico o quirúrgico, brindado por los médicos especialistas. Es decir que la capacidad resolutoria del consultorio es alta.

En caso de necesitar el apoyo de otras especialidades en casos muy poco frecuentes, cómo en pacientes con Cáncer de lengua, vértigo que involucre causas neurológicas, tinitus de origen vascular; se realiza la derivación para su valoración al profesional necesario y complementar de esta forma la atención.

En cuanto a casos de demanda insatisfecha se podría tomar en cuenta la cantidad de pacientes derivados por problemas como apnea del sueño que necesiten tratamiento brindado por un otorrinolaringólogo experto en Cirugía del sueño. La tasa de estos pacientes representa menos del 1% del total atendidos.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ecuador a través de su marco legal, establece que la salud es un derecho fundamental perteneciente de cada persona. Por ende, la Constitución de la República del Ecuador reconoce y garantiza a las mismas el derecho de tener una vida digna que asegure su salud (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

La salud como anteriormente se expuso y de acuerdo con el artículo 32 inciso segundo de la Carta Magna, identifica que los servicios de Salud se regirán bajo los principios generales que garantice el estado. ¿Cómo? a través de políticas, programas o planes dirigidos para promover y promocionar la salud a la ciudadanía (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

No obstante, la realidad que refleja el sistema de salud actual no cumple a cabalidad con lo que legalmente establece ya que, las personas no pueden acceder a los programas y servicios que prestan las instituciones de salud. Pese a que en ocasiones la inexistencia de dicho servicio limita el acceso al usuario, las demoras en su mayoría se deben a una falta de conocimiento de lo que se está ofertando.

Esta deficiencia es más visible en instituciones del sector privado, la existencia de un mercado altamente competitivo y el tabú en la población debido a costos y ubicación, hacen que una parte significativa de la población no acuda a estos servicios en caso de necesitarlos.

Al ser OTORRINOCENTER una institución del sector privado que se fundó hace apenas 2 años, uno de los principales obstáculos para lograr su posicionamiento en el mercado de salud, es el desconocimiento de los servicios que ofertan. El centro médico cuenta con estrategias que hasta el momento han ayudado a la difusión de sus servicios, favoreciendo al incremento de la producción mensual en el presente año, sin embargo, los esfuerzos han sido insuficientes ya que un gran porcentaje de los pacientes atendidos comentan que acudieron a varios médicos antes de conocer y considerar los servicios de otorrinolaringología como solución para su problema en salud, lo que causó demoras en el diagnóstico y en el recibir un tratamiento adecuado.

Recurrentemente la población adolece de enfermedades que afectan a nariz, oídos y garganta, la mayoría de forma aguda y en varios casos en ciertos grupos etarios como en la adultez de forma crónica, un gran porcentaje de estos casos son resueltos por la atención de médico general o una visita rápida a la farmacia de confianza. Pero qué sucede cuando pese a ello continúan las molestias o cuando los limitados conocimientos evitan la realización de exámenes complementarios necesarios para evitar complicaciones; es ahí donde surge la necesidad de la visita a un especialista.

Varios de los pacientes atendidos en OTORRINOCENTER, han presentado molestias crónicas y lesiones que han resultado en enfermedades catastróficas como lo es el cáncer, y que por desconocimiento acudieron a especialistas en otras áreas o no le dieron la importancia suficiente, retrasando el diagnóstico por meses e incluso años; otro ejemplo son pacientes que han presentado disminución de la audición y que al no recibir tratamiento adecuado han intensificado su cuadro al momento de acudir al centro médico, limitando las opciones terapéuticas.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Según políticas públicas un servicio de salud debe garantizar su accesibilidad y calidad. Para ello las estrategias deben dirigirse a disminuir las brechas que no permitan el cumplimiento de estos principios.

El poco y en ocasiones nulo conocimiento de la población de los servicios de especialidad que se ofrece en OTORRINOCENTER, es el causante de las incrementar la brecha en el contacto de la población con los servicios de salud.

Pero, en un mercado competitivo, ¿Qué asegura la afluencia de pacientes? ¿Por qué deben escoger los servicios que oferta OTORRINOCENTER ante otras instituciones?, ¿cómo ayudamos a la población a tomar decisiones para mantener su salud en el momento oportuno?, la respuesta está en crear estrategias encaminadas al posicionamiento en el mercado, buscando la mejor forma de llegar a todo tipo de población, con el objetivo de difundir la cartera de servicios que se ofrece con énfasis en las ventajas competitivas que tiene OTORRINOCENTER, incluyendo al mismo tiempo técnicas de prevención y promoción en salud, favoreciendo a crear pacientes educados y empoderados responsables de su salud, con la capacidad de tomar decisiones oportunas y que favorezcan a su bienestar, e implementando actividades

que garanticen la calidad y eficiencia de los servicios mejorando la experiencia del usuario con la institución de salud.

Desde la perspectiva citada resulta imprescindible resarcir esta deficiencia en cuanto a la promoción de los servicios. Al realizar este plan de gestión gerencial para la implementación de Marketing Digital en el centro médico OTORRINOCENTER como un centro especializado en Otorrinolaringología (institución del sector privado), se tratará de lograr un mayor alcance para la población con el fin de disminuir hasta cierto punto las trabas que enlentecen el diagnóstico y tratamiento oportuno de las patologías.

1.5. ÁRBOL DE PROBLEMAS

Figura 6 Árbol de problemas OTORRINOCENTER



Fuente: Elaboración propia

1.6. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Gestión Gerencial para la implementación de Marketing Digital en el Centro Médico OTORRINOCENTER de la ciudad de Riobamba para el año 2023.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer las necesidades de la población, mediante un estudio de mercado del entorno relacionado con OTORRINOCENTER.
2. Crear estrategias de marketing digital en base a la realidad de OTORRINOCENTER que favorezcan su posicionamiento.
3. Gestionar una mejora continua en función de estrategias implementadas para la evaluación de resultados.

1.7. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Como se ha señalado, existe una gran necesidad ante la importancia de llegar a un diagnóstico y tratamiento oportuno, sobre todo en enfermedades que pueden llegar a ser catastróficas o afectar en la calidad de la vida del individuo.

Es por ello que de manera imprescindible se debe implementar la utilización de una herramienta eficaz que permita crear actividades y estrategias, en la gestión administrativa y operativa con el fin de disminuir los puntos clave que retrasan el contacto del usuario que sufre una enfermedad con el servicio de salud.

Tabla 3 Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución

<p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD</p> <p style="text-align: center;">“Plan de Gestión Gerencial para la implementación de Marketing Digital en el Centro Médico OTORRINOCENTER” Año 2023</p> <p style="text-align: center;">MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</p>					
Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	Unidad de gestión responsable
Falta de conocimiento de la población de la cartera de servicios que se oferta, que provoca retrasos en el diagnóstico y tratamiento oportuno de las patologías.	Inexistencia de un estudio de mercado	Desorientación en el mercado	Analizar la viabilidad, crecimiento y posicionamiento en el mercado.	Identificar la necesidad de la población en cuanto a servicios de Otorrinolaringología para brindar un servicio de calidad, asegurando la productividad y rentabilidad.	Personal médico
	Desconocimiento de estrategias de marketing digital	Esfuerzos publicitarios ineficientes	Elaborar estrategias de marketing que nos permitan obtener resultados de impacto.	Seleccionar que estrategias de marketing puede utilizar la organización para aumentar su presencia en el mercado.	Personal Médico
	No se aprovecha las ventajas competitivas	Poca diferenciación con la competencia	Identificar lo que diferencia a OTORRINOCENTER de la competencia.	Encontrar una ventaja competitiva sustentable y que sobresalga frente a competidores.	Personal Médico
	Inexistencia de un plan de gestión gerencial	Procesos no encaminados a cumplir con objetivos	Elaborar un Plan de gestión gerencial en base a la información obtenida de OTORRINOCENTER	Facilitar la ejecución de actividades encaminadas al cumplimiento de objetivos.	Personal Médico

Fuente: Elaboración propia

1.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTUDIADAS

Tabla 4 Tabla de Análisis de Factibilidad de las Alternativas de Solución

PROBLEMA CENTRAL.	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD POLÍTICA	PUNTAJE TOTAL
Falta de conocimiento de la población de la cartera de servicios que se oferta, que provoca retrasos en el diagnóstico y tratamiento oportuno de las patologías.	Identificar la necesidad de la población en cuanto a servicios de Otorrinolaringología para brindar un servicio de calidad, asegurando la productividad y rentabilidad.	5	5	5	15
	Seleccionar que estrategias de marketing digital puede utilizar la organización para aumentar su presencia en el mercado.	5	5	5	15
	Encontrar una ventaja competitiva sustentable y que sobresalga frente a competidores.	5	5	5	15
	Facilitar la ejecución de actividades encaminadas al cumplimiento de objetivos.	5	5	5	15

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO II

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

Para el presente estudio se utiliza una metodología cualitativa, ya que constituye una técnica muy útil en investigaciones de tipo social. Permite aplicar acciones con el fin de comprender la realidad de lo que se investiga, conocer el cómo, por qué ocurre determinada problemática y sugerir posibles soluciones. Tiene varias herramientas (observación, entrevistas, etc.) que permiten la recolección de datos descriptivos amplios.

En salud, la investigación cualitativa, explora la salud y enfermedad desde la percepción del paciente, permite al investigador conocer y comprender la relación del usuario con los servicios de salud, identificando los puntos clave que fortalecen o debilitan al sistema y de esta forma expandiendo el campo de intervención en pro de la mejora.

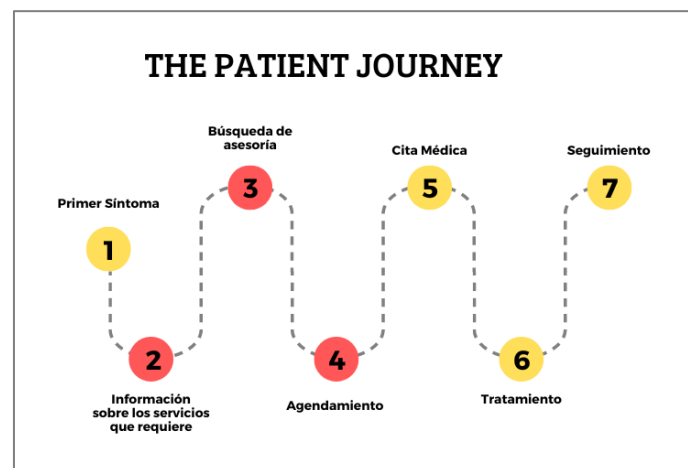
De este modo para la obtención de una información completa y variada, se seleccionó las herramientas: entrevistas y observación.

Un método de uso común en la práctica diaria en el campo de la salud es la entrevista, a manera de una conversación dirigida y registrada, de donde se extrae la información contenida en el relato del informante, con el fin de conocer sus experiencia o apreciación de un tema determinado. Es así que al identificar la problemática fundamental que constituye el desconocimiento de los servicios ofertados por OTORRINOCENTER, en la población, se realizó entrevistas a diferentes pacientes que acuden a consulta médica mediante la herramienta denominada de Patient Journey, o Viaje del Paciente, una lista de preguntas guiadas a conocer la experiencia del paciente desde el inicio de su sintomatología y su relación con el servicio de salud; determinando así una línea de tiempo donde se conoce el número de días que tardó desde la primera molestia hasta que se solucionó su problema en salud. El enfoque se dirige a localizar los diferentes puntos de contacto que son de interés al momento de conocer y considerar un servicio

en salud hasta el momento es que se agenda y se recibe una atención médica satisfaciendo de esta forma la necesidad en salud.

Al aplicar el método señalado se distinguió en la mayoría de los casos que la principal demora ocurre en el descubrimiento y la consideración de un servicio de salud; en otras palabras, el usuario desconoce a donde debe acudir en caso de la molestia, acuden a varios profesionales como médicos generales o pediatras en caso de niños antes de considerar los servicios de un otorrinolaringólogo, lo que retrasa el diagnóstico preciso y el tratamiento oportuno.

Figura 7 Viaje del paciente desde el primer síntoma hasta el contacto con los servicios en salud



Fuente: Elaboración propia

* Se resalta con rojo los puntos cruciales que causan demora en los usuarios y el contacto con los servicios de salud

Se realizó un estudio observacional descriptivo, que permitió obtener información de hechos reales e históricos en la unidad médica, de esta forma se analizaron datos estadísticos e informativos de la cantidad y variedad de pacientes atendidos, al igual que se buscó las principales estrategias utilizadas por la institución que respondan como una solución al problema anteriormente mencionado, producto de ello se encontró la presencia de OTORRINOCENTER en las principales plataformas de internet así como

en redes sociales, donde socializa información acerca de los servicios ofrecidos así como infografías en temas de prevención de enfermedades a una población limitada.

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

Para lograr un diagnóstico adecuado de la situación actual de la institución de salud en estudio, a continuación, se identifica y valora la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las principales áreas en función que la conforman.

Gestión Gerencial de la Dirección

Este componente se encarga de las actividades gerenciales que permiten a la institución cumplir objetivos. Su función se encamina a la elaboración de estrategias, estructuración de diseño organizacional, gestión de talento humano, control, liderazgo, entre otras.

Fortalezas

- F1.** Buen liderazgo que motiva al personal a la mejora de la productividad.
- F2.** Distribución de responsabilidades y atribuciones.
- F3.** Asignación de recursos adecuada.
- F4.** Se asegura servicios de calidad mediante el control de equipos y la capacitación del personal

Oportunidades

- O1.** Nuevas formas de administración gerencial aplicable.

Debilidades

- D1.** Inexistente planificación estratégica.
- D2.** Ausencia de estándares de desempeño.

Amenazas

- A1.** Surgimiento de nueva competencia

Gestión Estratégica de Marketing

Marketing tiene el objetivo de crear procesos que permitan satisfacer las necesidades en productos y servicios en salud de los clientes. Permitiendo la realización de estrategias de promoción y prevención.

Fortalezas

- F5.** Existencia de OTORRINOCENTER en las diversas redes sociales
- F6.** Personal comprometido en la utilización de redes sociales.
- F7.** Servicio ofertado de calidad.
- F8.** Precios accesibles.

Oportunidades

- O2.** Aprovechar el auge del internet para promocionar los servicios.
- O3.** Enfocar diferentes estrategias segmentando el mercado.

Debilidades

- D3.** Inexistencia de un estudio de mercado.
- D4.** Inadecuada segmentación de los mercados.

Amenazas

- A2.** Acceso a instituciones que ofrezcan servicios en el área a toda la información de la institución.
- A3.** Plagio en estrategias utilizadas.
- A5.** Robo de información de cuentas mediante el hackeo de estas.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Es el componente que permite reclutar y gestionar el talento humano. Obtener nuevos talentos y asegurarse de que permanezcan en la empresa.

Fortalezas

- F9.** Personal capacitado y con experiencia en los servicios que se ofertan.
- F10.** Educación continua que permite la formación adecuada del personal que se suma al centro

F11. Adecuada comunicación entre el equipo médico que presta sus servicios en el centro médico.

Oportunidades

O4. Captar nuevo talento conforme aumente la demanda.

Debilidades

D5. No contar con procesos de selección establecidos

D6. Personal limitado por lo que deben ser responsables de varias actividades.

Amenazas

A6. Personal no interesado en laborar en la institución.

Gestión Financiera

La gestión financiera hace referencia a todos los procesos que se realizan para la distribución de recursos con el fin de cubrir costos necesarios.

Fortalezas

F12. Remuneración del personal adecuada y puntual

F13. Distribución adecuada para la implementación de nuevos equipos e insumos.

Oportunidades

O5. Aprovechar la demanda del servicio que se ofrece.

Debilidades

D7. No existe recursos destinados exclusivamente a la implementación de un plan gerencial

Amenazas

A7. Fluctuación en la economía local que obstaculice a la población el acceder a los servicios, disminuyendo los ingresos económicos.

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Este componente se encarga de todos los procesos enfocados en la creación de productos y servicios.

Fortalezas

- F14.** Capacidad de adquisición de equipos médicos.
- F15.** Equipos de alta tecnología con adecuados mantenimientos.
- F16.** Cumplimiento de estándares de calidad en equipos médicos e infraestructura.

Oportunidades

O6. Innovar el servicio ofertado aprovechando técnicas y equipo nuevo que se promociona en el mercado

Debilidades

D8. El personal no cuenta con conocimientos de logística y gestión de operaciones.

Amenazas

A8. Falta de acceso en la forma de obtener insumos y equipos médicos.

Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Se refiere a las herramientas que utiliza la institución para el manejo de información, esta información es la base sobre la cual se toma sus decisiones.

Fortalezas

F17. Personal capacitado en el manejo de información digital.

Oportunidades

O7. Implementación de un sistema de agendamiento de fácil acceso para el paciente y médico

Debilidades

D9. No existe un sistema destinado a la correcta gestión y almacenamiento de historias clínicas.

D10. La información de los pacientes se guarda en hojas aisladas de Word porque dificulta el reunir la información, para conocer datos estadísticos sobre la producción.

D11 Pérdida de información por averías en software o hardware.

Amenazas

A9. Ausencia de equipos de tecnología de punta que no pueden ser adquiridos por la limitación del mercado.

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

En esta área de gestión se hace referencia a los diferentes servicios que ofrece el Centro de Salud Especializado en investigación.

Fortalezas

F18. Cartera con diversos servicios ofertada

F19. Personal capacitado y con experiencia

F20. Servicios eficientes y de calidad, en instalaciones nuevas que crean confianza en el usuario

F21 Se ofertan procedimientos nuevos con el uso de equipos sofisticados

Oportunidades

O8. Enforcar los servicios en base a las necesidades de la población.

Debilidades

D12. No se posee instalaciones como quirófano u hospitalización por lo que se depende de la disponibilidad de hospitales con los que se trabaja.

D13. Desconocimiento de la población de lo que se oferta

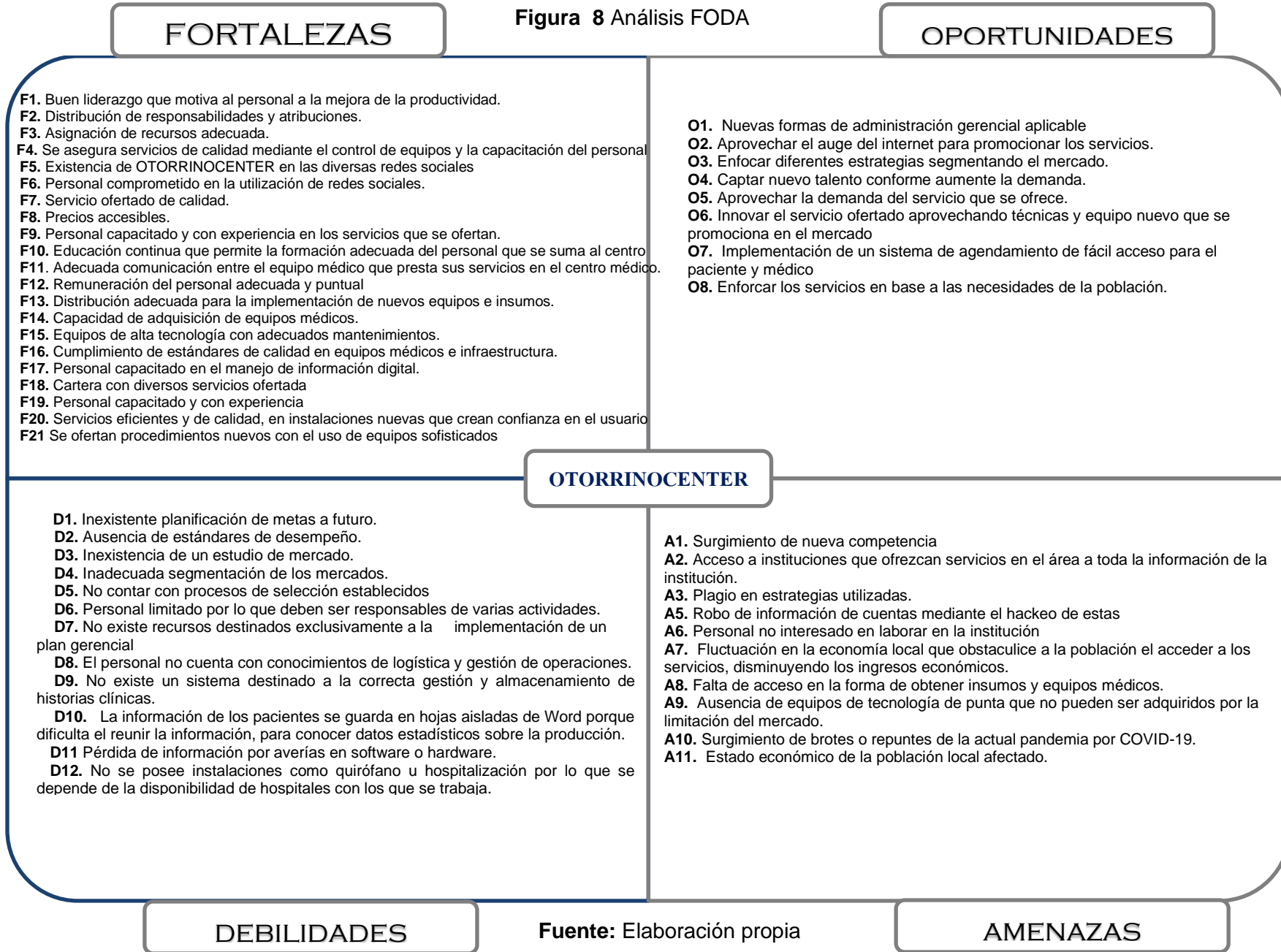
Amenazas

A10. Surgimiento de brotes o repuntes de la actual pandemia por COVID-19.

A11. Estado económico de la población local afectado.

2.3. ANÁLISIS FODA

Figura 8 Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

2.4. ESTRATEGIAS

1. Fortalecer la gestión institucional mediante la implementación herramientas que garanticen un servicio eficiente y de calidad.
2. Identificación de las necesidades de salud en la población en cuanto a servicios de Otorrinolaringología.
3. Implementación de marketing digital lograr el posicionamiento, y un mayor alcance en la población que requiera los servicios, enfocando los esfuerzos a identificar las ventajas competitivas que diferencian a OTORRINOCENTER de la competencia
4. Evaluar la funcionalidad de las gestiones para vigilar y controlar procesos, relacionados con la asistencia sanitaria.

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO (PESTEL)

Con la finalidad de dimensionar el escenario general de donde se encuentra el establecimiento es importante visualizar todas las normativas y procesos superiores que regulan de algún modo el funcionamiento del establecimiento. Para lo cual se hará uso de la herramienta denominada análisis Pestel.

Entorno Político

La Política Nacional en Salud del Ecuador, define principios y objetivos que resaltan la exigibilidad del derecho a la salud, garantizando su cumplimiento mediante el Ministerio de Salud Pública como ente rector del Sistema Nacional de Salud.

El Sistema de Salud Ecuatoriano por años se ha caracterizado por su segmentación, dando origen de esta manera a un sector público y privado. Existen varias limitaciones que impiden la correcta funcionalidad de estos sectores, temas como una inadecuada asignación de recursos en el sector público o una baja economía en la población que no permite el cubrir gastos en salud en instituciones particulares, aparecen en la lista.

Es así que varios factores de tipo político afectan directa o indirectamente a que las diferentes instituciones de salud cumplan el objetivo. La tasa de crecimiento para el año 2022 que ha presentado una reducción del 0,1% de lo previsto, producto de las pérdidas y daños de movilizaciones ocurridas en el pasado mes de junio ha provocado inestabilidad en los mercados, incluyendo al área de la salud; el aumento del costo de vida provocado por todos los fenómenos sociales alteran el valor del gasto bolsillo asignado por los individuos para la salud, por lo que ocurre mas demoras en el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades que no pueden ser resueltas en el sector público.

Entorno Económico

La economía en el Ecuador se ha visto afectada por diversos factores, entre ellos el surgimiento de nuevas enfermedades como la pandemia por COVID-19 al igual que la presencia de daños y pérdidas debido a movilizaciones por inconformidades con el actual gobierno, lo que ha resultado en una desaceleración de su crecimiento en el último trimestre en comparación con mismo período de hace un año, es así como lo especifica el Banco Central del Ecuador. Esta afectación negativa resulta en las pérdidas que presentan el crecimiento interanual y trimestral cuyo valor llega a los USD 1.115 millones de dólares de los cuales afectan tanto al sector petrolero como al sector no petrolero, y de igual forma reflejándose en el sector público y privado.

Entre otros indicadores básicos, Ecuador maneja un salario básico de \$425.00 dólares mensuales, que difícilmente cubre el costo de una Canasta Familiar Básica ya que su costo es de \$756.51 hasta la fecha actual. Cifras que son de gran preocupación y que afectan a la economía familiar de los ecuatorianos debido a la escasez de empleo que resulta en bajos o en ocasiones nulos ingresos financieros para cubrir las necesidades básicas incluyendo costos por salud.

Es importante hablar del gasto bolsillo conceptuándolo como todo dinero que se invierte para el mantenimiento o recuperación de la salud, éste no es reembolsable y abarca la promoción, prevención y atención del individuo cuando enferma. Este gasto tiene un efecto directo en el empobrecimiento de las personas, cada día los pacientes buscan alternativas con el fin de sustentar consultas o tratamientos médicos, recurriendo a la realización de préstamos o a la venta de activos.

En el Ecuador, el estado es responsable de garantizar la salud, dispuesto, así como un derecho constitucional, mediante la prestación de servicios de calidad, accesibles, eficientes y en el momento oportuno, su sistema está integrado por el sector público y privado, el cual se compone por una red de servidores de salud con fines de lucro. Es en este punto donde se analiza la situación económica actual de la sociedad a la cual se brinda el servicio, la cual se caracteriza por ser una población de ingresos medios y bajos, con una tasa de desempleo alta, por ende, existe un número considerable de personas que no son afiliadas a ningún tipo de seguro; existiendo un gasto bolsillo

dirigido a la salud imitado al momento de considerar la opción de un servicio de salud privado.

Entorno Social

La sociedad actual es cambiante conforme el surgimiento de nuevas tendencias con una demanda constante de productos innovadores.

La provincia de Chimborazo se sitúa en la zona centro sur de la región interandina; su capital es la ciudad de Riobamba. Según cifras del INEC en el censo realizado en el año 2010, tiene una población total de 458.581 habitantes dónde el 52% de la población es de sexo femenino y el 48% de sexo masculino. Del total aproximadamente el 50% constituye la población económicamente activa la mayoría como trabajadores autónomos. El 70% no es afiliado a un seguro médico. Es una sociedad en desarrollo con alto nivel de educación que se adapta al constante cambio y desarrollo de la tecnología digital dónde la mayoría de los hogares tienen acceso al internet además de contar con los servicios básicos.

Entorno Tecnológico

Ante el surgimiento de nuevas tecnologías, uno de los retos es la diversificación y adaptación ante el mundo cambiante, para persistir y sobresalir en el mercado; es así también en el ámbito de la salud.

El acceso al internet de los ecuatorianos ha facilitado la utilización de diversas herramientas para que las empresas modernicen sus servicios y productos a favor del usuario; es más fácil para el usuario también, puesto que siente la necesidad de seguir aprendiendo, por lo que cada día la tasa de analfabetismo digital en el Ecuador es menor; cada vez más hogares tienen acceso a internet, en computadores y en sus teléfonos móviles. La sociedad se encuentra en una era donde se encuentra la mayoría de productos y servicios incluyendo a los de salud al acceso de un clic; aprovecha el surgimiento de redes sociales como medio para la interacción humana y la influencia para adoptar tendencias, hábitos o promocionar; es así que la globalización en la que estamos sumergidos donde la tecnología es el hilo conductor puede llevar a que los servicios y productos en oferta puedan ser conocidos y consumidos.

Entorno Ecológico

Ecuador es uno de los países de América Latina con más diversidad ecológica, la cual se encuentra en grave peligro a causa de varios factores ambientales.

En los últimos años ha cobrado gran importancia los factores ambientales dentro de la planificación estratégica empresarial, cada vez más guiándose al logro de una economía verde, que supone cambio en la producción, consumo y estilo de vida donde se utilice los recursos naturales de manera eficiente, disminuyendo su impacto en el ecosistema.

En el campo de salud, el entorno ecológico constituye un factor de importancia al presentarse como un determinante que puede constituir protección o riesgo del apareamiento de una enfermedad. Es así, que en busca de cumplir con lo anteriormente mencionado la autoridad sanitaria tiene como responsabilidad el tomar medidas destinadas a proteger la salud humana ante los riesgos y daños que pueden provocar las condiciones del ambiente, así como el elaborar actividades de salud destinadas a mantener la calidad del agua, aire y suelo, promocionando espacios y ambientes saludables.

Muchas instituciones crean espacios saludables incorporando huertos y jardines orgánicos, estableciendo zonas libres de humo, implementando tecnología para agilizar procesos y disminuir el consumo de papel, reciclando, entre otras varias.

Entorno Legal

En el Ecuador, la salud es un derecho constitucional, para todo ciudadano sin importar su edad, género, raza o condición social; convirtiéndose en el objetivo de acción del Sistema Nacional de salud, todo esto a través de políticas, programas o planes dirigidos a garantizar servicios eficientes y de calidad.

Al existir cierta fragmentación del Sistema Nacional de Salud, da lugar a un campo público y privado para la prestación de los servicios. En el sector privado existen diversas instituciones que ofrecen servicios de salud, los cuales van a estar regulados

por el Ministerio de Salud Pública en cuanto a permisos de funcionamiento y acreditación.

Es necesario de esta forma que las instituciones cumplan con todas las normativas establecidas para su correcto funcionamiento, con el fin de brindar un servicio de calidad, oportuno y seguro para la población que lo requiera, el cual es dado por profesionales altamente capacitados con experiencia, y de esta forma dando cumplimiento a mandatos establecidos por la Carta Magna.

3.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER)

Las fuerzas de Porter como metodología de análisis, con el fin de conocer la rentabilidad y permite incrementar la resistencia ante situaciones inesperadas, en función de la estructura del mercado, en la que se desarrolla.

Las cinco fuerzas afectan la capacidad de la empresa para competir en un mercado específico y su capacidad para combinarlas.

- **Intensidad de la Competencia actual.**

Permite identificar a los competidores existentes determinando el grado de rivalidad. Mediante el conocimiento del número de competidores, su equilibrio, ritmo de crecimiento, barreras de movilidad, salida y diferenciación de productos.

La ciudad de Riobamba tiene grandes instituciones en el área de salud que ofrecen servicios de especialidad, en los que incluyen servicios de otorrinolaringología y cirugía plástica facial, entre ellos están: Hospital General Riobamba, Hospital del Instituto de Seguridad Social de Riobamba, Riohospital y Clínica Inginost. Ahora, OTORRINOCENTER, ofrece servicios de atención en Otorrinolaringología clínica y quirúrgica, incluyendo un procedimiento estético funcional que es la Rinoseptoplastia Estructural. Con lo señalado se podría diferenciar de la competencia con el sector público (Hospital General Riobamba y Hospital del Instituto de Seguridad Social Riobamba) en el acceso a una consulta, ofrece atención oportuna y con un

agendamiento no tan distante con la capacidad resolutive en el momento adecuado con equipos innovadores. De igual forma con la competencia del sector privado (Riohospital y Clínica Inginost), OTORRINOCENTER, brinda los servicios por dos excelentes especialistas y altamente capacitados y con equipos innovadores como lo es la tecnología ultrasónica que utiliza al momento de realizar las Rinoseptoplastias.

- **Competidores potenciales.**

Se refiere a las empresas que quieren entrar a competir en el sector determinado, analizando las barreras de entrada y la diferenciación del producto.

El servicio Gold que ofrece y diferencia de otras instituciones en salud es un procedimiento quirúrgico estético y funcional denominado Rinoseptoplastia, por lo que un competidor potencial es la Clínica Inginost, ya que existe un profesional que ofrece servicios similares.

- **Productos sustitutivos.**

Identificando aquellos bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades.

Con lo anteriormente señalado, se puede establecer que existen varios profesionales en diversas Instituciones de Salud que ofrecen los mismos servicios, a diferente costo. Lo que diferencia a OTORRINOCENTER es la calidad y eficacia con la que se ofrece los servicios en salud.

- **Poder de negociación de los proveedores y clientes**

El poder de negociación con los proveedores y clientes, su análisis es muy similar, por lo que se escriben de forma conjunta. Negociar es la habilidad que posee una de las partes con el fin de llegar a un acuerdo de influir sobre las decisiones de la otra parte.

El poder de negociación con los proveedores se nota en la negociación al momento de compras de insumos y equipos basado en el costo beneficio de los productos y servicios al momento de requerir los servicios de quirófano u hospitalización con instituciones aliadas.

El poder de negociación con los clientes es satisfactorio ya que se concuerda un valor correspondiente para el servicio ofertado.

3.1.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para estudiar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de determinada situación. Todas las instituciones tienen puntos débiles y fuertes, por lo que es importante analizar las oportunidades y amenazas que abundan en su entorno.

El análisis ajustado a la institución en salud se procederá a identificar el punto fuerte es decir las fortalezas que caracteriza a su organización, localizar las oportunidades para aprovecharlas y lograr un mejor desempeño, además se encontrará las debilidades para buscar soluciones de como disminuirlas y por último se reconocerá las amenazas que son situaciones externas que puedan afectar el desempeño de la empresa.

Es importante realizar el análisis de los factores internos y externos que afectan al desempeño de la organización, y que se detalla a continuación.

El centro médico OTORRINOCENTER, tiene varios puntos que constituyen las principales fortalezas y que es fundamental mantenerlas. Se describe como una institución bajo el mando de una gestión gerencial con buen liderazgo un personal altamente calificado y motivado a la mejora continua, existe una adecuada distribución de los recursos que permite la adquisición de equipos sofisticados e innovadores y de igual forma mantener una remuneración justa y adecuada para el personal; de esta forma garantiza un servicio de calidad a precios accesibles. Se oferta una gran variedad de servicio en la atención de enfermedades que afectan a nariz, oídos y garganta, información que se difunde a través de las principales redes sociales.

Pese a lo anteriormente señalado, existen debilidades, por lo que el objetivo se direcciona también a disminuir todos estos aspectos negativos. Uno de los principales inconvenientes que presenta el centro médico en análisis, es que no existe una planificación estratégica que permita establecer acciones guiadas al cumplimiento de

objetivos y metas a futuro; la ausencia de estándares de desempeño impide ver con evidencias cuanta es la mejora obtenida en un tiempo determinado; OTORRINOCENTER cuenta con su presencia y realiza actividades para favorecer su conocimiento en la población sin embargo las estrategias elaboradas van encaminadas sin un rumbo fijo ya que no existe una meta de alcance a obtener y no van dirigidas específicamente al grupo poblacional que desea atraer.

Existen diversos factores externos que pueden ser aprovechados, cómo lo son la posibilidad de adoptar formas de administración gerencial existente que puede ser aplicable, aprovechar el surgimiento de nuevas tecnologías, captar nuevo talento humano conforme aumente la demanda, aprovechar la poca existencia de competencia, difundiendo de mejor forma los servicios ofrecidos. También se puede encontrar diversos factores para los cuales el centro debe estar preparado, como el surgimiento de nueva competencia, falta de posicionamiento frente a la competencia actual; plagio de información o pérdida de la misma; difícil acceso a programas de actualización en cuanto a técnicas quirúrgicas que permitan la capacitación continua del personal, ya que para realizarlas forzosamente el personal debe trasladarse a otra ciudad; de igual forma esto puede afectar a la posibilidad de obtener equipos médicos necesarios y que éstos no se encuentren en el mercado; surgimiento de brotes o repuntes de la pandemia por COVID-19; Estado económico de la población local afectada.

3.1.4. CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

Para el análisis estratégico y la identificación de la ventaja competitiva en las instituciones se utiliza una herramienta denominada cadena de valor.

La cadena de valor permite investigar e identificar las diversas actividades que tengan relevancia, con el fin llegar a un entendimiento total de los costos, fuentes actuales y la diferenciación, de esta forma se logra identificar el punto en el que se encuentra la institución en el mercado. Está constituida por Actividades primarias y de apoyo

Al hablar de actividades primarias, se refiere a las relacionadas directamente con la atención al usuario y enfocadas a satisfacer las necesidades, mediante la provisión de los productos o servicios, complementadas por aquellas Actividades de apoyo que brindan el soporte necesario para que las actividades en la institución se desarrollen.

A continuación, se describe la cadena de valor, de acuerdo con la realidad de la institución:

Tabla 5 Cadena de Valor OTORRINOCENTER

Paciente con síntomas que afecten a nariz, garganta u oído.	El Centro Médico OTORRINOCENTER se encuentra ubicado en las torres médicas del Hospital San Juan en el sexto piso Oficina 611, cuenta con una infraestructura nueva, amplia, iluminada, con señalética respectiva, sala de espera.					Prestación de servicios médicos eficaces y de calidad.
	Reclutamiento de personal mediante la valoración y calificación de documentos que respalden conocimientos. Motivación al personal para la mejora continua y capacitaciones.					
	Mantenimiento constante de equipos médicos utilizados para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades otorrinolaringológicas frecuentes, comunicación eficiente en el personal para las actividades a desarrollar.					
	Se adquieren insumos y equipos médicos, mediante procesos de compras públicas, que se obtienen mediante procesos de importación.	El Centro Médico cuenta con un área administrativa y operativa, la operativa incluye consulta externa y atención de emergencias. Se requiere de hospitales externos para la realización de procedimientos quirúrgicos y hospitalización en caso de ser necesario.	Información actualizada y digital.	Se utiliza canales de la institución para la publicidad y comunicación.	Buena predisposición para brindar atención al usuario, con trabajo en equipo tratando de cubrir requerimientos y satisfacer necesidades. Horario limitado a 8 horas diarias.	

Fuente: Elaboración propia

3.1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Misión

Prestación de servicios integrales de salud en el área de otorrinolaringología, ofreciendo a sus pacientes una atención segura humana y de calidad, aplicando altos estándares científicos académicos y tecnológicos.

Visión

Ser una organización de salud, que brinde servicios de prevención, atención e investigación de la salud, con la utilización de tecnología de diagnóstico y de tratamiento siempre a la vanguardia, basada en procesos eficientes y de calidad.

Valores

Profesionalismo, Compromiso, Vocación de servicio, Respeto al ser humano, Calidez

Objetivo Institucionales

- Brindar servicios eficientes y de calidad.
- Priorizar oportunidades de desarrollo profesional para el personal que brinda sus servicios en la institución.
- Asegurar el mantenimiento constante de equipos necesarios para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades otorrinolaringológicas.
- Adquirir insumos de calidad y equipamiento médico innovador.
- Aumentar niveles de satisfacción del usuario con el fin de mejorar su calidad de vida.

Principios Éticos

Beneficencia, Justicia, Respeto, Autonomía.

Políticas

- Buena predisposición a la atención del usuario.
- Conocer la perspectiva del usuario y sus expectativas.
- Comunicación entendible y clara con el usuario.
- Ambiente laboral que motive al personal a la mejora continua y al trabajo en equipo.

3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Como producto de la investigación realizada se concluyó que un factor como lo es el desconocimiento de la población de los servicios que se ofrece en el establecimiento causa demoras en el proceso de enfermedad – recuperación del individuo, siendo los puntos de retraso principalmente el descubrimiento, consideración y agendamiento de

una cita médica. Esto determina que el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades no han sido brindadas en el momento oportuno y adecuado, de modo que se dificulta el cumplir con los atributos esenciales que rigen la prestación de los servicios.

Después de un extenso análisis tanto del entorno interno y externo de la institución se elaboró una propuesta de solución a manera de un Plan de Gestión Gerencial con principal intervención en la Gestión de Marketing, a manera de una herramienta direccionada a obtener resultados de impacto, considerando la misión y objetivos institucionales, por lo que a continuación se detalla una lista de estrategias con sus respectivas actividades que permitan cumplir los objetivos propuestos en esta investigación.

GESTION GERENCIAL

Estrategia 1:

Fortalecer la gestión institucional mediante la implementación herramientas que garanticen un servicio eficiente y de calidad.

Actividad 1: Crear herramientas que evalúen la prestación del servicio.

Tabla 6 Tareas Actividad 1 Estrategia 1

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO VERIFICABLE
Asignar personal responsable.	20%	Personal aprobado / Personal requerido	100%	Acta de personal asignado quien implementa y evalúa el proceso.
Establecer herramientas de evaluación del servicio.	80%	Herramientas aprobadas / Herramientas requeridas		Acta de implementación de herramientas para evaluar calidad y productividad.

Fuente: Elaboración propia

Actividad 2: Estudio de la calidad del servicio.

Tabla 7 Tareas Actividad 2 Estrategia 1

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO VERIFICABLE
Conocer el grado de satisfacción del usuario.	50%	Personal Capacitado / Personal que conforma el comité	100%	Creación de un buzón físico de inconformidades o sugerencias.
Optimizar tiempos de atención y la interacción con el usuario.	50%	Relación médico paciente mejorada / Relación médico paciente existente		Menor tiempo de espera para atención y de respuesta en redes, Trato humano y con respeto al paciente

Fuente: Elaboración propia

Actividad 3: Estudio de la productividad del servicio.

Tabla 8 Tareas Actividad 3 Estrategia 1

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO VERIFICABLE
Instaurar métricas de productividad.	50%	Estrategias ejecutadas / Estrategias establecidas	100%	Indicadores de productividad: Tiempo por paciente, número de pacientes mensuales, nivel de ausentismo.
Incorporar recursos tecnológicos para el manejo de información de usuarios.	50%	Recursos tecnológicos implementados / Recursos tecnológicos deseados		Sistema para el manejo de información del paciente y CRM para la mejora de la relación con el usuario.

Fuente: Elaboración propia

GESTION DE MARKETING

Estrategia 2:

Identificación de las necesidades de salud en la población en cuanto a servicios de Otorrinolaringología.

Actividad 1: Crear un equipo dirigido a realizar actividades de Marketing, estableciendo metas a lograr y asignándole recursos,

Tabla 9 Tareas Actividad 1 Estrategia 2

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO VERIFICABLE
Asignar personal para el área de marketing.	25%	Personal aprobado / Personal Requerido	100%	Actas de asignación del personal para el área de Marketing.
Asignar recursos económicos para la ejecución de estrategias de marketing.	25%	Recursos económicos aprobados / Recursos económicos requeridos		Fondo económico destinado para el área de Marketing.
Creación de objetivos SMART.	50%	Objetivos elaborados / Objetivos previstos		Acta que contenga los puntos de alcance a donde se quiere llegar de forma estratégica, plasmado en objetivos específicos, medibles, relevantes y a tiempo.

Fuente: Elaboración propia

Actividad 2: Elaboración de un estudio de mercado

Tabla 10 Tareas Actividad 2 Estrategia 2

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO VERIFICABLE
Definir el público objetivo.	20%	Público objetivo intervenido / Público objetivo requerido	100%	Nicho de audiencia objetivo claramente establecido para la aplicación de recursos cualitativos.
Elaboración y aplicación de entrevistas y grupos de enfoque.	30%	Entrevistas y Grupos de enfoque realizados / Entrevistas y Grupos de enfoque proyectados		Entrevistas y grupos focales aplicados al público objetivo destinado a conocer la necesidad del usuario.
Analizar la información recopilada.	50%	Información analizada / Información recolectada		Informe final donde conste la información obtenida. (Necesidades del usuario, crecimiento proyectado, competencia).

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 3:

Implementación de estrategias de marketing digital para lograr el posicionamiento y un mayor alcance en la población.

Actividad 1: Branding - Construir la identidad de la marca.**Tabla 11** Tarea Actividad 1 Estrategia 3

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO VERIFICABLE
Desarrollo de Imagen Corporativa.	50%	Logo Establecido / Logo proyectado	100%	Archivo digital o impreso donde conste la imagen corporativa o logo que represente a OTORRINOCENTER.
Identificar la propuesta de valor .	50%	Propuesta de valor definida / Propuesta de valor requerida		Infografía donde conste la propuesta de valor de OTORRINOCENTER.

Fuente: Elaboración propia

Actividad 2: Identificar el Buyer Person**Tabla 12** Tareas Actividad 2 Estrategia 3

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO VERIFICABLE
Identificar Stakeholders.	50%	Stakeholders identificados / Stakeholders esperados	100%	Listado con Stakeholders donde se enliste el equipo de profesionales, proveedor de insumos,
Segmentación del mercado.	50%	Segmentación realizada / Segmentación planificada		Listado de usuarios por segmentación demográfica, conductual y psicográfica.

Fuente: Elaboración propia

Actividad 3: Desarrollo de la página web de la Institución de salud con la creación de un blog informativo.

Tabla 13 Tareas Actividad 3 Estrategia 3

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO VERIFICABLE
Blog informativo sobre la cartera de servicios.	50%	Blog realizado / Blog planificado	100%	Detalle de patologías de nariz, oído y garganta que se tratan en OTORRINOCENTER en el sitio web.
Blog informativo sobre temas de prevención y manejo de principales enfermedades otorrinolaringológicas.	50%	Blog realizado / Blog planificado		Infografía visible con temas de prevención y promoción en salud en el sitio web.

Fuente: Elaboración propia

Actividad 4: Implementación de Inbound Marketing en redes con estrategias SEO (**Search Engine Optimization**) dirigidas a los grupos segmentados.

Tabla 14 Tareas Actividad 4 Estrategia 3

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO VERIFICABLE
Inbound Marketing en Facebook.	35%	Publicidad Compartida / Publicidad planificada	100%	Infografía, vídeos, fotos didácticas de contenido médico y textos referente a caos resueltos en OTORRINOCENTER y cartera de servicios.
Inbound Marketing en Instagram.	35%	Publicidad Compartida / Publicidad planificada		Infografía, vídeos, fotos didácticas de contenido médico y textos referente a caos resueltos en OTORRINOCENTER y cartera de servicios.
inbound Marketing en Tik Tok.	30%	Publicidad Compartida / Publicidad planificada		Infografía, vídeos, fotos didácticas de contenido médico y textos referente a caos resueltos en OTORRINOCENTER y cartera de servicios.

Fuente: Elaboración propia

Actividad 5: Implementación de Outbound Marketing en redes con estrategias SEM (**Search Engine Marketing**) dirigidas a los grupos segmentados.

Tabla 15 Tareas Actividad 5 Estrategia 3

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO VERIFICABLE
Implementación de Email marketing.	50%	Boletines enviados / Boletines planificados	100%	Correos informativos sobre los servicios y temas de prevención enviados a usuarios inscritos a los boletines mensuales.
Publicidad a través de Facebook Ads e Instagram Ads.	50%	Anuncios realizados / Anuncios planificados		Mediante la plataforma de anuncios de Facebook e Instagram control de visualización por el usuario de la publicidad compartida.

Fuente: Elaboración propia

Actividad 6: Administrar la relación con el usuario.

Tabla 16 Tareas Actividad 6 Estrategia 3

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO VERIFICABLE
Implementación de una plataforma CRM (Customer Relationship Management).	20%	CRM Implementado / CRM Requerido	100%	Cuenta de la institución en una plataforma CRM con el enlace a las redes sociales.
Creación de una Landing Page en las redes sociales.	20%	Landing Page realizada / Landing Page planificada		Analizar el tráfico de la Landing Page en redes.
Identificar la demanda de usuarios insatisfechos.	20%	Insatisfacción conocida / Insatisfacción existente		Conocimiento a detalle de la insatisfacción del usuario brindando soluciones.
Incrementar la participación y profundizar la relación con los usuarios.	20%	Mejora en la relación con usuarios / Relación con los usuarios existente		Interacción en publicaciones y mensajes con respuesta a comentarios y reacciones de usuarios en las redes sociales.

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 4:

Evaluar la funcionalidad de las gestiones para vigilar y controlar procesos, relacionados con la asistencia sanitaria.

Actividad 1: Evaluación periódica de la calidad y productividad del Centro.

Tabla 17 Tareas Actividad 1 Estrategia 4

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO VERIFICABLE
Analizar y evaluar la aplicación de herramientas que miden la calidad y productividad.	50%	Posicionamiento logrado / Posicionamiento programado	100%	Análisis del buzón de inconformidad e indicadores de productividad.
Crear y aplicar estrategias de mejora.	50%	Estrategias aplicadas / Estrategias elaboradas		Acta donde conste la implementación de estrategias de mejora de la calidad y productividad.

Fuente: Elaboración propia

Actividad 2: Evaluación periódica del cumplimiento de metas planteadas (Objetivos SMART).

Tabla 18 Tareas Actividad 2 Estrategia 4

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIO VERIFICABLE
Evaluar el posicionamiento de la marca.	30%	Posicionamiento logrado / Posicionamiento programado	100%	Análisis de los Indicadores Clave de Desempeño.
Evaluar el alcance en redes sociales.	30%	Evaluaciones realizadas / Evaluaciones planificadas		Análisis de la estadística de indicadores de posicionamiento.
Análisis de nuevos pacientes mensuales.	40%	Número de pacientes captados por canales digitales /Número de pacientes mensuales nuevos		Análisis del número de pacientes nuevos mensuales que accedan a los servicios y provengan de canales digitales.

Fuente: Elaboración propia

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 19 Cronograma Ejecución de actividades

DESARROLLO DE ACTIVIDADES				MESES DE IMPLEMENTACION (2023)												
GESTOR	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
GESTION GERENCIAL	Fortalecimiento de servicios Salud	Crear herramientas que evalúen la prestación del servicio.	Asignar personal responsable.	X												
			Establecer herramientas de evaluación del servicio.	X												
		Estudio de la calidad del servicio	Conocer el grado de satisfacción del usuario.		X											
			Optimizar tiempos de atención y la interacción con el usuario.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Estudio de la productividad del servicio.	Instaurar métricas de productividad.		X											
			Incorporar recursos tecnológicos para el manejo de información de usuarios.		X											
GESTION DE MARKETING	Identificación de las necesidades de salud en la población en cuanto a servicios de Otorrinolaringología.	Crear un equipo dirigido a realizar actividades de Marketing, estableciendo metas a lograr y asignándole recursos	Asignar personal para el área de marketing	X												
			Asignar recursos económicos para la ejecución de estrategias de marketing	X												
			Creación de objetivos SMART	X												
		Elaboración de un estudio de mercado	Definir el público objetivo		X											
			Elaboración y aplicación de entrevistas y grupos de enfoque.		X											
			Análisis de la información recopilada		X											

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 Cronograma Ejecución de actividades

DESARROLLO DE ACTIVIDADES				MESES DE IMPLEMENTACION (2023)													
	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
GESTION DE MARKETING	Implementación de estrategias de marketing digital para lograr el posicionamiento y un mayor alcance en la población.	Branding - Construir la identidad de la marca.	Desarrollo de Imagen Corporativa		X												
			Identificar la propuesta de valor		X												
		Identificar el Buyer Person	Identificar Stakeholders		X												
			Segmentación del mercado.		X												
		Desarrollo de la página web implementando un blog informativo	Blog informativo sobre la cartera de servicios		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Blog informativo sobre temas de prevención y manejo de principales enfermedades otorrinolaringológicas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Implementación de Inbound Marketing en redes con estrategias SEO dirigidas a los grupos segmentados.	Inbound Marketing en Facebook		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Inbound Marketing en Instagram		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Inbound Marketing en Tik Tok		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Implementación de Outbound Marketing en redes con estrategias SEM dirigidas a los grupos segmentados.	Implementación de Email marketing		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			Publicidad a través de Facebook Ads e Instagram Ads.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Administrar la relación con el usuario.	Implementación de una plataforma CRM (Customer Relationship Management)		X												
			Creación de una Landing Page en las redes sociales		X												
			Identificar la demanda de usuarios insatisfechos				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Incrementar la participación y profundizar la relación con los usuarios.					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Evaluar la funcionalidad de las gestiones para vigilar y controlar procesos, relacionados con la asistencia sanitaria.	Evaluación periódica de la calidad y productividad del Centro.	Analizar y evaluar la aplicación de herramientas que miden la calidad y productividad.				X				X			X			
			Crear y aplicar estrategias de mejora.					X				X			X		
		Evaluación periódica del cumplimiento de metas planteadas (Objetivos SMART).	Evaluar el posicionamiento de la marca								X						X
			Evaluar el alcance en redes sociales								X						X
			Análisis de nuevos pacientes mensuales		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

RECURSOS

Se detalla a continuación el presupuesto de recursos para la ejecución del Plan de Gestión Gerencial para la Implementación de Marketing Digital en OTORRINOCENTER, para el año 2023.

Tabla 21 Recursos

TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
Comité de Implementación	Líder	5	12	60	\$20.00	\$1200.00
	Colaboradores	5	12	60	\$15.00	\$900.00
Otros de apoyo				0		0
MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
Material de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6000	\$0.01	\$60.00
Material de oficina	esferos	5	12	60	\$0.78	\$46.80
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD		VALOR UNITARIO	TOTAL	
Equipo de computo	Computador Portatil	1		\$800.00	\$800.00	
Internet	Internet por fibra óptica	12		\$30.00	\$360.00	
OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD		VALOR UNITARIO	TOTAL	
Redes Sociales	Fanpage en Facebook, Instagram, Tik Tk, Cuenta email.	1		0	0	
Estrategia SEO	Posicionamiento natural en buscadores	12				
Estrategia SEM	Facebook Ads, Instagram Ads, Publicidad Mensual	12		\$20.00	\$240.00	
Social CRM	Software organizacional	12		\$25.00	\$25.00	
Imprevistos					\$336.68	
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL						\$3968.48

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Posterior a la implementación del Plan de Gestión Gerencial que se efectuará en a partir de enero del 2023 hasta la finalización del mismo año, es fundamental evaluar lo aplicado para conocer la situación actual de la institución, identificar los objetivos alcanzados y la capacidad de la resolución oportuna de las gestiones de intervención frente a inconvenientes presentados.

Por lo que la evaluación propuesta va encaminada a seleccionar el porcentaje de resolución de cada tarea en el tiempo planificado, se indica a manera de ejemplo en la Imagen 1 un modelo de evaluación del progreso del actividades y tareas propuestas.

Figura 9 Modelo de Evaluación del desarrollo de actividades

DESARROLLO DE ACTIVIDADES			MESES DE MONITOREO Y EVALUACION											
GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
GESTIÓN DE MARKETING	Desarrollo de la página web implementando un blog informativo	Blog informativo sobre la cartera de servicios			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		AVANCE PREVISTO EN EVAL.			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		EVALUACIÓN REAL (30 JUNIO 2022)												
		Blog informativo sobre temas de prevención y manejo de principales enfermedades otorrinolaringológicas			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		AVANCE PREVISTO EN EVAL.			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		EVALUACIÓN REAL (30 JUNIO 2022)												

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos guiarán la toma de decisiones del personal a cargo de la intervención propuesta para la Gestión Gerencial y de Marketing; de este modo si ésta es favorable, se motivará al personal a cargo a mantener y mejorar sus esfuerzos para continuar con el mismo alcance e incluso mejorarlo; si el resultado es negativo, es decir no se encuentra un buen avance se considerará la posibilidad de cambiar las actividades o tareas para cumplir con las estrategias y desarrollar el plan. En la Tabla 22 consta un modelo de semaforización con la acción a implementar al ejecutar la evaluación de las diferentes actividades.

Tabla 22 Semaforización para evaluación periódica de actividades

PERIODICIDAD DE EVALUACIÓN	Se evaluará la ejecución de tareas planificadas para la intervención de las Gestiones.	Se realizará una evaluación mensual para ver el porcentaje del cumplimiento.	
SEMAFORIZACIÓN DE CUMPLIMIENTO	ROJO < 50%	AMARILLO 51% AL 90%	VERDE >90%
ACCIÓN CORRECTIVA	Debriefing del trabajo realizado. Crear formas de encaminar y cumplir a cabalidad las actividades.	Reunión quincenal para verificar el progreso. Identificar los puntos que retrasan el completo cumplimiento de las actividades.	Incentivo por cumplimiento. Motivar al equipo a incrementar puntos que pueden mejorar la actividad propuesta.

Fuente: Elaboración propia

4.1. LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL

Dentro de las limitaciones que puede presentar la implementación del Plan de Gestión Gerencial a ejecutarse en el próximo año 2023, es que al tratarse de una entidad privada los ingresos dependen de muchos factores que puedan atacar la economía local de la población a la cual va dirigido los servicios que se brinda en OTORRINOCENTER, de esta forma limitando los ingresos y dificultando el poder abastecer el presupuesto planificado para su desarrollo. Otro inconveniente es el proceso de adaptación del equipo a realizar los cambios propuestos, ya que al tratarse de temas administrativos y el uso de tecnologías digitales puede causar cierto malestar en el equipo hasta que conozcan y se empapen en el tema.

Lo mencionado constituye una problemática menor ya que el personal que conforma OTORRINOCENTER, tiene la iniciativa y el interés de innovar para mejorar los servicios y garantizar eficiencia y calidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. OTORRINOCENTER es un Centro Médico de reciente instauración al mercado de salud de la ciudad de Riobamba, brinda sus servicios a la población en general que abarca todos los grupos etarios, desde su fundación ha obtenido un alcance representativo, sin embargo, la mayoría de los pacientes atendidos han pasado por dos o más profesionales de salud antes de considerar la cartera de servicios que oferta la institución, todo ello debido a un desconocimiento.
2. Es necesario que las instituciones incluidas las de salud crezcan y evolucionen conforme al constante cambio que presenta la sociedad, adaptándose de forma especial al desarrollo de la tecnología que puede favorecer a su alcance en la población.
3. Se concluye que es fundamental la creación e implementación de un Plan de Gestión Gerencial en base al análisis de la realidad interna, así como del entorno de la Institución de salud, con la finalidad de garantizar la calidad y eficiencia del servicio de salud brindado.
4. Se determinó la importancia de implementar estrategias para conocer la relación del usuario con el servicio de salud, y con ello conocer las necesidades y expectativas de la población, la competencia; de esta forma direccionar sus esfuerzos a satisfacer las necesidades reales de los usuarios.
5. En virtud de lo argumentado, se recalca la relevancia de implementar acciones innovadoras que involucren a la tecnología digital mejoren la relación con el usuario, influenciando positivamente el grado de satisfacción y facilitando evaluar el nivel de productividad del Centro Médico.
6. Es importante mencionar que modernizar digitalmente facilitará el posicionamiento de la Institución en el mercado, ayudando también a realizar temas de prevención y promoción en salud indispensables en la práctica médica diaria.
7. Para finalizar, esta claro que una vez implementadas las actividades y tareas en pro de la mejora de la institución, es necesario su evaluación periódica que determinará la necesidad de cambiar las actividades para cumplir los objetivos o de mantener actividades e incrementar otras que las potencialicen.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al líder del centro mantener la motivación e interés del personal para facilitar la implementación del plan sugerido.
2. Implementar de manera regular modelos de gestión conforme a nuevas estrategias, en otras palabras, utilizar guías o modelos actualizados que permitan elaborar estrategias innovadoras, favoreciendo a que se posicione como un Centro Médico de vanguardia.
3. Realizar evaluaciones periódicas que permitan identificar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y buscar la forma de acabar con las amenazas.
4. Implementar actividades recomendadas para la evaluación de la calidad y productividad, lo que constituirá como un sistema de contacto con el paciente, de esta forma, el Centro Médico conocerá la necesidad e inconformidad de los usuarios.
5. Buscar actividades que permitan la permanencia del Centro Médico OTORRINOCENTER en las redes sociales, y que llamen la atención de la población con diferentes estrategias de marketing digital.
6. Es importante que el líder realice evaluaciones periódicas del desarrollo del Plan de Gestión Gerencial, y de las diferentes gestiones, para la toma de decisiones con el fin de garantizar un buen desarrollo de la Institución de Salud.

GLOSARIO

Otorrinolaringología: Especialidad médica encargada de las patologías del oído, nariz y garganta

Herramienta “The Patient Journey”: Herramienta que permite analizar los eslabones para la prestación de servicios en salud desde el punto de vista del paciente.

Marketing en salud: Se refiere a las acciones que exponen un servicio frente a un individuo que presenta una necesidad en salud, además de promocionar temas referentes a la salud (prevención y promoción).

Estudio de Mercado: Investigación para la toma de decisiones con la información real recolectada del grupo de estudio.

Landing Page: O página de aterrizaje, es una página que tiene el objetivo de convertir a los visitantes en prospecto de ventas. Tiene un diseño sencillo donde se genera una conversación por ende relación con el usuario.

Inbound Marketing: La combinación de técnicas no intrusivas con la finalidad de atraer usuarios y acompañarlos hasta la transacción final.

Outbound Marketing: Técnicas para captar clientes, atraer su atención mediante métodos directos y unidireccionales.

Estrategia SEM: Acciones encaminadas a posicionar el servicio en buscadores, por lo general estos son contratadas paquetes o planes en plataformas de publicidad en redes.

Estrategia SEO: Estrategia de posicionamiento en redes natural, mediante la interacción y desarrollo de las redes sociales.

Plataforma CRM: Herramienta utilizada para gestionar la interacción con el usuario.

Debriefing: Proceso de retroalimentación que se realiza al final de una actividad donde se evalúan las acciones tomadas, fallos y equivocaciones.

LISTA DE ABREVIATURAS

MSP: Ministerio de Salud Pública

USP: Unique Selling Proposition (Propuesta Única de Venta)

SEO: Search Engine Optimization (Optimización para motores de búsqueda)

SEM: Search Engine Marketing

CRM: Customer Relationship Management (Gestión de Relación con los Clientes)

REFERENCIAS

1. Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
2. Google maps. (2022) <https://goo.gl/maps/V3msDS5sB9okRdFR8>
3. Suárez M., J. (2019, 25 noviembre). El sistema de salud en el Ecuador: Un análisis crítico (2da parte). Edición Medica. <https://www.edicionmedica.ec/opinion/el-sistema-de-salud-en-el-ecuador-un-analisis-critico-2da-parte--2065>
4. Ley Orgánica de Salud (2006). Registro Oficial Suplemento 423 de 22-dic.-2006
5. Cardouwer, O. C. (2020). Capítulo 8: Innovando el Marketing en Salud. Estrategia Digital para Millenials. En Mercadotecnia y empoderamiento social de la salud (pág. 39). Ciudad de México.
6. Mogrovejo Lazo, A. E., Luna Altamirano, K. A., Ormaza Andrade, J. E., Castro Vazquez, P. G., & Torres Beltrán, A. M. (2019). Plan de marketing en el sector salud. Ciudad de Cuenca, Ecuador. Ciencia Digital, 3(2.3), 5-22. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.3.48>
7. Kotler, P, Kartajaya, H, Setiawan, I. (2018). Marketing 4.0. LID Editorial. Págs 37-43
8. Toro, J. M. D. y Villanueva, J. (2017). Marketing estratégico. EUNSA. <https://elibro.net/es/ereader/udla/47326?page=364>
9. Juárez, F. (2018). Principios de marketing. Editorial Universidad del Rosario. Capítulo 2. Plan de Marketing <https://elibro.net/es/ereader/udla/70739?page=35>

ANEXOS

Anexo 1 OTORRINOCENTER – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN




Anexo 2 OTORRINOCENTER en redes (Sitio web, Facebook, Tik Tok, Instagram)

OTORRINOCENTER
OÍDOS | NARIZ | GARGANTA


Asistencia: 0984259404

Inicio | Especialistas | Rinoplastia Ultrasónica | Oídos | Naríz | Garganta | **Cuello** | Novedades | Contacto




Oídos

Las pérdidas de audición son una condición muy frecuente, sin distinción de sexo ni raza, en personas de todas las edades. El realizar un



Naríz

El cuidado de la cavidad nasal y de los senos paranasales es una de nuestras principales habilidades. El manejo de la patología nasal



Garganta

Manejamos enfermedades de la laringe (aparato emisor de la voz) y de la faringe (parte alta del tracto digestivo). Lo anterior incluye

Buscar

Otorrinocenter
5.0 (14) · Medicina y salud
Cerrado ahora · 09:00 - 20:00

WhatsApp

A Lucía, Johanna, Evelyn y 1.880 personas más les gusta esto

Inicio | Servicios | Opiniones | Reels | Fotos | Videos

Otorrinocenter está en Riobamba.
3 d · Riobamba · 🌐

Rinoplastia masculina en piel gruesa
Realizamos gibectomia, auto spread... Ver más

Otorrinocenter

@otorrinocenter

264 Siguiendo | 865 Seguidores | 2737 Me gusta

Mensaje

Centro de Otorrinolaringología, Riobamba - Ecuador. Oído, nariz, garganta

Preguntas y respuestas

Rinoplastia femenina (358 views)

Rinoplastia (2089 views)

Rinoplastia femenina (782 views)

Rinoplastia (949 views)

Rinoplastia (592 views)

Rinoplastia ULTRASONICA (3648 views)

otorrinocenter.rio

227 Publicaciones | 2,418 Seguidores | 3,797 Seguidos

OTORRINOCENTER
Centro de Otorrinolaringología 🏥👩🏻‍⚕️👨🏻‍⚕️
- Dr. David Zambrano.
- Dra. Vanessa Ayala... más
Ver traducción
api.whatsapp.com/send?phone=593963990939&te...

David Zamora, Carlac Campos Molina y 19 personas más siguen esta cuenta

Sigue... Mensaje Contacto

Nariz femeni... Rinoplastias Rino Mascul... Cirugías en ... ESPEC

Anexo 3 Guía para entrevista con el fin de conocer el viaje del paciente.

