



**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

**DIRECCION DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE LA SALUD**

**TITULO:**

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA PROMOCIONAR LA CARTERA DE  
SERVICIOS DEL CENTRO ESPECIALIZADO EN MEDICINA DEL DEPORTE  
ASDRUBAL DE LA TORRE "CEMDAT"

**Tutor**

Dr. Ricardo Andrade

**Autora**

Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

**2022**

## RESUMEN EJECUTIVO

En virtud del mandato constitucional, el Gobierno cuenta con el “Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre”, es una institución pública ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, que ofrece servicios gratuitos en medicina del deporte a personas saludables: valoración, diagnóstico, tratamiento, y rehabilitación de patologías relacionadas con la práctica deportiva, en atenciones externas o bien en evaluaciones integrales; estas últimas tienen como finalidad proveer de asesoramiento constante a deportistas para identificar todas sus potencialidades y requerimientos de acuerdo a sus particularidades.

Sin embargo, la baja demanda de los servicios que oferta esta institución pone en riesgo su funcionamiento y subsistencia. Por lo que es necesario conocer los factores que inciden en la población demandante para que no hagan uso de estos servicios gratuitos generadores de salud mental y física, a la vez otros se formen como deportistas de élite.

La presente investigación diseña un plan de marketing para promocionar la cartera de servicios ofertados en el Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre, debido a la baja demanda de los servicios gratuitos ofertados por este centro, con la finalidad de procurar la sostenibilidad a corto, mediano, y largo plazo.

La metodología de la investigación es aplicada, el método utilizado es mixto, el tipo de estudio es descriptivo - explicativo, la técnica usada fue la encuesta, se aplicó a una muestra de 363 personas hombres y mujeres de diferentes disciplinas deportivas a partir de los 5 a años de edad de la Concentración Deportiva del Pichincha CDP.

Los resultados del análisis de la demanda de servicios médicos identifican que, la población de la Concentración Deportiva de Pichincha son los posibles usuarios en fidelizar, los mismo que manifiestan desconocer la existencia de oferta de medicina deportiva gratuita de parte del Estado a través del Centro Especializado en Medicina del Deporte “Asdrúbal de la Torre”, debido a la falta de políticas de marketing para su promoción. Por lo que al implementar el Plan de Marketing propuesto para promocionar la cartera de servicios se convierte en el mecanismo de sostenibilidad a corto, mediano, y largo plazo del “Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre”, el que dispone de los recursos humanos altamente capacitado,

insumos, equipamiento de punta, amplias instalaciones e infraestructura para atender a la población deportiva.

**Palabras clave:** plan de marketing, marketing salud, medicina deportiva, planificación estratégica, fidelizar, deporte, deportistas, promocionar.

## **ABSTRACT**

By virtue of the constitutional mandate, the Government has the "Centro Specialized en Medicine del Deported Asdrúbal de la Torre", it is a public institution located in the Metropolitan District of Quito, which offers free services in sports medicine to healthy people: assessment, diagnosis, treatment, and rehabilitation of pathologies related to sports practice, in external care or in comprehensive evaluations; The latter are intended to provide constant advice to athletes to identify all their potential and requirements according to their particularities.

However, the low demand for the services offered by this institution puts its operation and subsistence at risk. Therefore, it is necessary to know the factors that affect the demanding population so that they do not make use of these free services that generate mental and physical health, while others are trained as elite athletes.

The present investigation designs a marketing plan to promote the portfolio of services offered in the Asdrúbal de la Torre Specialized Center in Sports Medicine, due to the low demand for the free services offered by this center, with the purpose of ensuring sustainability through short, medium and long term.

The research methodology is applied, the method used is mixed, the type of study is descriptive - explanatory, the technique used was the survey, it was applied to a sample of 363 men and women from different sports disciplines from the age of 5. years old from the Pichincha CDP Sports Concentration.

The results of the analysis of the demand for medical services identify that the population of the Pichincha Sports Concentration are the possible users to retain loyalty, the same ones who state that they are unaware of the existence of a free sports medicine offer from the State through the Specialized Center in Sports Medicine "Asdrúbal de la Torre", due to the lack of marketing policies for its promotion. Therefore, by implementing the Marketing Plan proposed to promote the portfolio of services, it becomes the short, medium, and long-term sustainability mechanism of the "Asdrúbal de la Torre Specialized Center for Sports Medicine", which has the highly trained human resources, inputs, state-of-the-art equipment, extensive facilities, and infrastructure to serve the sports population.

**Keywords:** marketing plan, health marketing, sports medicine, strategic planning, loyalty, sport, athletes, promotion.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>10</b>
Introducción .....	10
Análisis Ambiental Situacional .....	13
1.1. Revisión de Literatura Relacionada al Problema.....	13
1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	17
1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	18
1.3.1. Oferta y Demanda de Servicios.....	19
1.3.2. Análisis Geoespacial y Geopolítico .....	19
1.3.3. Población atendida.....	20
1.3.4. Demanda de Servicios Insatisfecha .....	21
1.4. Identificación del Objeto de Estudio, Planteamiento del Problema.....	22
1.4.1. Planteamiento del Problema .....	22
1.4.2. Justificación del Planteamiento del Problema .....	24
1.4.3. Objetivos.....	25
Objetivo General .....	25
Objetivos Específicos.....	25
1.4.4. Oportunidades de Mejora para la Prestación de Servicios.....	26
1.5. Propuesta y Justificación de Alternativas de Solución.....	26
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>28</b>
2.1 Metodología.....	28
2.2. Población.....	30
2.3.1. Criterios de Inclusión y Exclusión.....	30
2.3.2. Tamaño de la muestra .....	31
2.3. Recolección de Datos.....	31
2.3.1. Instrumentos de Recolección de la información. ....	32
2.3.2. Análisis de las Encuestas.....	33
2.4. Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades y.....	33
2.4.1. Gestión Gerencia de la Dirección.....	34
2.4.2. Gestión Estratégica de Marketing .....	34
2.4.3. Gestión Administrativa y Recursos Humanos.....	34
2.4.4. Gestión Financiera .....	35

2.4.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	35
2.4.6. Gestión de Docencia e Investigación .....	36
2.4.7. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones .....	36
2.4.8. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	36
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>37</b>
3.1. Planteamiento Estratégico.....	37
3.1.1. Análisis del Entorno Social.....	37
3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de la Salud (M. Porter).....	38
3.1.3. Análisis FODA.....	39
3.2. Plan de Gestión Gerencial.....	44
3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección .....	44
3.2.2. Gestión de Recursos Humanos .....	46
3.3.3. Gestión Estratégica de Marketing .....	46
3.3.4. Gestión Financiera .....	48
3.3.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	48
3.3.6. Gestión de Docencia e Investigación .....	49
3.3.7. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación.....	50
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>51</b>
Evaluación e Implementación Integral de Gestión Gerencial.....	51
4.1. Estrategia de Evaluación.....	51
4.1.1. Matriz de evaluación de las alternativas estudiadas.....	51
4.1.2. Monitoreo y Evaluación .....	52
4.2. Resultados de las Encuestas.....	54
4.2.1. Análisis y Discusión de Resultados de las encuestas .....	61
4.3. Limitaciones y/o restricciones en la Gestión General.....	63
Conclusiones y Recomendaciones .....	64
Conclusiones .....	64
Recomendaciones .....	65
Glosario de Términos.....	66
Bibliografía.....	68
Anexos.....	72
Anexo no.1. Encuesta.....	72

Anexo no. 2: Cronograma de implementación y presupuesto .....	74
Anexo no. 3: Presupuesto.....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> <i>Oferta y Demanda de Servicios</i> .....	19
<b>Tabla 2:</b> <i>Comparativo Atenciones Consulta Externa Realizadas Por CEMDAT</i> .....	20
<b>Tabla 3:</b> <i>Comparativo atenciones consulta externa fisioterapia, realizadas CEMDAT</i> ..	21
<b>Tabla 4:</b> <i>Comparativo evaluaciones integrales realizadas cemdat. 2021-2022</i> .....	21
<b>Tabla 5:</b> <i>Matriz de alternativa de solución</i> .....	26
<b>Tabla 6:</b> <i>Indicador de actividades de gestión gerencial de la dirección</i> .....	45
<b>Tabla 7:</b> <i>Indicador de actividades de gestión de recursos humanos</i> .....	46
<b>Tabla 8:</b> <i>Indicador de actividades de gestión estratégica de marketing</i> .....	47
<b>Tabla 9:</b> <i>Indicador de actividades de gestión financiera</i> .....	48
<b>Tabla 10:</b> <i>Indicador de actividades gestión operativa, abastecimiento y logística</i> ...	48
<b>Tabla 11:</b> <i>Indicador de actividades de gestión de docencia e investigación</i> .....	49
<b>Tabla 12:</b> <i>Indicador de actividades de gestión de las tics</i> .....	50
<b>Tabla 13:</b> <i>Monitorear y evaluar la ejecución del plan de marketing en el CEMDAT</i> .	51
<b>Tabla 14:</b> <i>Cuadro de monitoreo de cumplimiento de estrategias y actividades</i> .....	51
<b>Tabla 15:</b> <i>Indicador de monitoreo del cemdat</i> .....	52
<b>Tabla 16:</b> <i>Valoración en indicadores de porcentaje de evaluación</i> .....	53
<b>Tabla 17:</b> <i>Respuestas pregunta no. 1</i> .....	54
<b>Tabla 18:</b> <i>Respuesta a la pregunta no. 2</i> .....	55
<b>Tabla 19:</b> <i>Respuesta pregunta 3</i> .....	56
<b>Tabla 20:</b> <i>Respuesta pregunta no. 4</i> .....	57
<b>Tabla 21:</b> <i>Respuesta pregunta no. 5</i> .....	58
<b>Tabla 22:</b> <i>Respuesta a la pregunta no. 6</i> .....	59
<b>Tabla 23:</b> <i>Respuesta a la pregunta no. 7</i> .....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> <i>Tiempo que realiza deporte</i> .....	54
<b>Gráfico 2</b> <i>Atención médica especializada en deportes</i> .....	55
<b>Gráfico 3:</b> <i>Necesidad de atención médica deportiva</i> .....	56
<b>Gráfico 4:</b> <i>Prestaciones médicas especializadas gratuitas del estado</i> .....	57
<b>Gráfico 5:</b> <i>Centro "asdrúbal de la torre"</i> .....	58
<b>Gráfico 6:</b> Acceso a servicios gratuitos del Centro Especializado del Deporte "Asdrúbal de la Torre" o a servicios privados .....	59
<b>Gráfico 7:</b> <i>Medios de difusión de los servicios gratuitos</i> .....	60

## Índice de ilustraciones

<b>ilustración 1:</b> Organigrama estructural del CEMDAT .....	18
<b>ilustración 2:</b> Gráfico 8: cadena de valor y procesos de apoyo.....	40

## Índice de mapas

<b>mapa 1:</b> Ubicación centro de especialidades en medicina del deporte :.....	20
--	----

## CAPÍTULO I

### Introducción

Las actividades deportivas son instancias sociales relevantes que representan importantes fuentes de recreación, socialización y expresión cultural. Pero, además, en la actualidad son una de las principales medidas para la prevención de gran parte de las enfermedades crónicas más habituales, como la obesidad, enfermedades cardiovasculares, etcétera (Manonelles, Luengo, & Bonafonte, 2018). Los beneficios que la práctica de deportes tiene a nivel de salud son relevantes, de modo que su promoción es de gran importancia en el marco de las políticas públicas.

En el Ecuador el derecho a la salud está garantizado en la sección séptima, Art. 3, numeral 1 de la Constitución de la República (2008), como un deber primordial del Estado. Por ello, la obligación del Estado es proveer servicios de salud regidos por principios de equidad, solidaridad, interculturalidad, con enfoque de género, entre otros.

En virtud del mandato constitucional, el Gobierno cuenta con el “Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre” (CEMDAT en adelante) es una institución pública ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, que ofrece servicios gratuitos en medicina del deporte a personas saludables: valoración, diagnóstico, tratamiento, y rehabilitación de patologías relacionadas con la práctica deportiva, en atenciones externas o bien en evaluaciones integrales; estas últimas tienen como finalidad proveer de asesoramiento constante a deportistas para identificar todas sus potencialidades y requerimientos de acuerdo a sus particularidades.

Según el CEMDAT atendió en el 2021 a 7170 usuarios en consulta externa de medicina del deporte, al 2022 existe pacientes atendidos 4446, existe un decremento del 62%. En la especialidad de fisioterapia 2021 fueron atendidos 2621 pacientes al 2022 son 1477, con un decremento de atención del 56%. En evaluaciones integrales al 2021 fueron atendidos 975 al 2022 490 con un decremento del 51%. (CEMDAT 2022).

Las cifras demuestran que existe al año 2022 una demanda menor en los servicios que presta el CEMDAT, a pesar de ser gratuitos no han podido cumplir las

metas planteadas por la institución, se desconoce cuáles son los factores que están incidiendo en la baja demanda de los servicios ofertados por el gobierno a través de esta institución.

En este contexto la presente investigación tiene el objetivo de diseñar un plan de marketing para promocionar la cartera de servicios ofertados en el Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre CEMDAT, con el fin de fidelizar y captar nuevos usuarios, lo que permitirá que la organización sea sostenible a corto, mediano y largo plazo.

El informe de investigación se organiza en apartados:

El primer apartado es la revisión de literatura relacionada con el tema de estudio, la introducción, el análisis de la situación actual de la gestión gerencial, la estructura administrativa financiera – operativa, un estudio de conocimiento de la oferta y demanda de servicios ofertados, así como el análisis geoespacial – geopolítico, y la población atendida por el CEMDAT y los servicios insatisfechos.

En el segundo apartado se describe el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, y las oportunidades de mejorar la presentación de servicios.

En el tercer apartado, se realiza la propuesta y justificación de alternativas de solución.

En el cuarto apartado, se presenta la aplicación de la metodología, su justificación y aplicación en el Plan de prestación de servicios, así como también la población y muestra, la aplicación de la encuesta y la recolección de los resultados y su tabulación. En este mismo apartado se realiza el diagnóstico de los servicios, recursos y capacidades funcionales del Centro de Salud materia del estudio.

En el apartado cinco se realiza el planteamiento estratégico, que se compone de los análisis del entorno social, de la industria de servicios de la salud, análisis y estrategia FODA, la cadena de valores. Así también en este apartado se presenta el Plan de Gestión Gerencial de la dirección, recursos humanos, de marketing, financiero, operativo-abastecimiento y logística, docencia e investigación, de las

tecnologías de la investigación, estrategias de evaluación y la matriz de evaluación de alternativas, análisis de resultados, limitaciones.

Finalmente, el apartado sexto, se compone de la evaluación e implementación integral de la gestión empresarial, monitoreo y evaluación, conclusiones y recomendaciones.

## **Análisis Ambiental Situacional**

### **1.1. Revisión de Literatura Relacionada al Problema**

Según Philip Kotler y Keller (2006), el plan de marketing es un “Documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing” (Kotler & Keller, 2006).

De acuerdo con Fisher (2017), el plan de marketing se maneja en dos niveles: el plan de marketing estratégico y el plan de marketing táctico. El primero “se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones” (p.18). En el mismo sentido Lambin (1995) determina las líneas generales, como el mercado meta al que se buscará satisfacer y la propuesta de valor; el segundo “es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes” (p.21).

Jiménez e Iturralde (2017), sobre el Plan de Marketing, señalan:

*Es esencial para el desarrollo de la empresa, sea esta pequeña, mediana o grande, ya a través de este se puede contribuir en el desarrollo de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos empresariales y prevenir los posibles errores y desaciertos que se den a lo largo de la vida de la empresa. La elaboración del Plan de marketing implica rigurosamente una visión técnica sobre las acciones a seguir y las actividades que se van a desempeñar; el éxito o el fracaso del cumplimiento de los objetivos del plan, serán propios de la unidad encargada en evaluar cada etapa y del seguimiento que le den los gerentes o directivos de la empresa (p. 1).*

Por los cambios económicos que se dado a nivel mundial, el marketing es un mecanismo que en los últimos años ha generado una gran importancia para conquistar potenciales clientes. En este siglo XXI, una de las estrategias administrativas que mayormente utilizan las empresas a nivel mundial. Buscando que esta estrategia de marketing cumpla satisfacer las necesidades de los mercados y de los consumidores, ya que son tan versátiles como para ser tratadas colectivamente (Buil et al., 2012 en Mongrovejo, et al 2019).

En relación con el marketing para las empresas es de vital relevancia para su desenvolvimiento con el fin de alcanzar las metas trazadas. En este sentido, Suárez (2014) con relación a algunos fundamentos de Marketing para mejorar los servicios de salud, las estrategias para cambiar la cobertura del área de salud universal, es el de ampliar, integrar y tener un acceso equitativo enfocado en la excelencia de la atención a las personas y comunidades, el modelo de gestión y atención de las entidades públicas deben ser siempre centrados en los usuarios.

Otros aspectos para considerar son los programas de fidelización de clientes son una herramienta de diferenciación y alto impacto para crear relaciones de largo plazo con los clientes de una empresa, de tal forma que se logre una mejora en cartera y recaudo, reducción de costos de atención a clientes, incremento en ingresos por mayores ventas a los clientes más rentables, ventas cruzadas, entre muchos otros beneficios. Sobre fidelización de clientes vale la pena realizar un apunte respecto a la diferencia con el concepto de retención: fidelidad se considera como un constructo multidimensional más amplio y complejo que el de retención, ya que este último no es más que un indicador del primero, el cual está relacionado con el sentimiento de satisfacción del cliente con el producto o servicio, e impacta positivamente en el comportamiento del cliente (Peña Escobar et al, 2015, pág. 1).

Según Kotler (2000), la clave para la retención del cliente es la satisfacción, pues los clientes satisfechos permanecen leales más tiempo, hablan favorablemente de la empresa, ponen menos interés en la competencia, son menos sensibles al precio, ofrecen ideas de mejora a la empresa y cuesta menos servirles que a un cliente nuevo.

Bardakci y Whitelock (2003) opinan que los programas de retención se sustentan en cuatro aspectos: adquirir nuevos clientes es más caro que mantener los existentes, el cliente satisfecho volverá a comprar, clientes satisfechos transmitirán su satisfacción a otros tres; o lo opuesto, clientes no satisfechos se lo dirán a nueve (Whiteley y Hessian, 1996).

Para Slater y Narver (1990), *“la adopción de una filosofía de marketing orientada al cliente es de gran importancia en la creación de valor y en el desarrollo de una ventaja competitiva, sostenible y defendible”* (p. 311). Señala Porter (1985),

*“que el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes debe exceder al costo incurrido para crearlo”* (p.313). otros autores indican que el valor es el monto que los clientes están dispuestos a pagar, y que su incremento surge por dos vías: cuando la empresa logra ofrecer precios más bajos que los competidores con beneficios equivalentes y cuando se otorgan beneficios únicos que justifiquen un precio mayor (Guadarrama y Rosales , 2015).

Sobre la gestión de la relación con los clientes Guadarrama y Rosales (2015), señalan que actualmente es otra fortaleza del marketing empresarial que permite conocer los gustos, necesidades, preferencias y capacidades de los clientes, lo que lleva obligatoriamente a realizar un mecanismo de comunicación que permite obtener información para la toma de decisiones que beneficien tanto al consumidor como al proveedor, para satisfacer las necesidades de los clientes con oferta de calidad. Por tanto, un servicio de calidad que satisfaga al cliente obtiene como resultado su lealtad y al mismo tiempo la rentabilidad deseada por la organización (empresa). Como señala Burnett (1997)

*Las empresas centradas en el cliente tendrán oportunidades para crecer y prosperar. Las estrategias de creación de relaciones solo pueden ser efectivas cuando son tangibles, sostenibles y suponen una ventaja competitiva, tanto para el proveedor como para el cliente* (citado en Guadarrama y Rosales, 2015, 310).

En relación con las empresas que prestan servicios de medicina deportiva lombardo 1985, define a la medicina deportiva como:

*El conocimiento de lo relacionado con la motivación coma y respuestas como la adaptaciones y salud de las personas que hacen deporte. Por lo tanto, podríamos pensar qué la medicina deportiva es la rama de la medicina que se encarga de los deportistas en tres niveles: preventivo, asistencial y rehabilitador, además de realizar la investigación y docencia en ese tema* (citado en Tobal y Legido, 2012, p. 169).

La Medicina del Deporte, es una especialidad médica que brinda atención integral al deportista, el Plan Integral de Salud, referido en el artículo 5 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, contempla en el numeral 1: Un conjunto de

prestaciones personales de prevención, detección, diagnóstica, recuperación y rehabilitación de la salud, en el numeral 3: Acciones de promoción de la salud, destinadas a mantener y desarrollar condiciones y estilos de vida saludable, individuales y colectivos, y que son de índole intersectorial (Ley Orgánica del Sistema de Salud, 2006).

La medicina deportiva no se centra solo en el tratamiento de lesiones relacionadas con el deporte, sino también en la prevención de lesiones, rehabilitación, nutrición y entrenamiento de rendimiento para ayudar a los atletas y personas activas a mejorar su condición física (Martínez , 2020)

Las instituciones de salud tienen una gran responsabilidad de atender al público, el servicio debe brindarse con calidad, con personal especializado en sus áreas, bajo parámetros de eficiencia preestablecidos por cada institución de acuerdo con sus metas planteadas (Falconi del Pozo, 2016). Para poder lograr una atención eficaz se necesita del apoyo de una buena administración que este en concordancia con la planificación estratégica de la institución de salud (Mongrovejo et al, 2019). Se debe manejar igual como cualquier empresa de prestación de servicios, con calidad.

Como señala Mejía, en relación con la planificación estratégica corporativa, esta no se trata únicamente de establecer un plan conjunto a las acciones y los recursos que se requieren para cumplirlo amerita también evaluar el proceso. La evaluación permite detectar errores de ejecución que pueden ser corregidos a tiempo para prevenir pérdidas de tiempo y dinero (Mejía , 2021).

La planificación estratégica lo que ha hecho posible la reinención de las empresas a nivel mundial. Solo el uso del pensamiento estratégico aplicado en un método como el plan estratégico puede ofrecer la flexibilidad necesaria para estos momentos de reorientación de las organizaciones que permita cumplir con las necesidades de una nueva realidad (Delgado et al, 2022, pág. 100).

Para lo que utilizan algunas técnicas entre ellas la técnica SMART, esta se enfoca en las características de un buen objetivo, he aquí el significado de esta, que por sus siglas en ingles significa Specific, Measurable, Achievable, Realistic y Time-Bound. Quiere decir que un buen objetivo debe ser específico, medible, realizable, realista y limitado en tiempo. Específico: Los qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar

la situación. Medible: que sea posible cuantificar los fines y beneficios. Realizable: Que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y capacidades de la comunidad. Realista: Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo. Limitado en el tiempo: Debe establecer el periodo de tiempo en el que se completará a cada uno de ellos. Los objetivos SMART son objetivos eficaces o inteligentes, que ayudan a seguir pautas para definirlos correctamente y así alcanzar lo que se desea.

## **1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial**

Recordando la historia se conoce que el 30 de diciembre de 1977, se creó el primer Centro de Medicina Deportiva por iniciativa del Doctor Asdrúbal de la Torre, Ministro de Salud Pública de esa época, en el que solicitó crear un área específica de valoración, evaluación y tratamiento de deportistas, misma que fue instalada en el centro de la ciudad de Quito, junto al coliseo Julio César Hidalgo en los bajos del puente a desnivel de la Marín; por más de dos décadas, funcionó en ese lugar, posteriormente, el 28 de octubre de 1994 se suscribe un “Convenio de Coparticipación interinstitucional entre el Ministerio de Salud Pública y la Concentración Deportiva de Pichincha”, con el objeto de apoyar a los deportistas del país para evaluar la capacidad de rendimiento de los atletas y mejorar el rendimiento competitivo.

El CEMDAT está orientado a brindar atención en consulta externa en las especialidades de Medicina del Deporte a deportistas formativos, estudiantiles, recreativos y alto rendimiento realizando evaluaciones integrales Médico – Deportológicas como base fundamental para determinar la idoneidad específica del usuario y su adecuada prescripción del ejercicio, aplicando técnicas, procedimientos y diagnósticos terapéuticos en las áreas de enfermería, Fisioterapia, Rehabilitación, Nutrición Deportiva, Odontología.

Brinda asesoramiento a las Unidades de Atención de Primer Nivel de Salud, en temas de prevención de patologías y promoción de la salud relacionadas a la actividad física y el deporte.

Promueve actividades de formación de profesionales de la salud, en la especialidad de Medicina del Deporte y áreas afines.

Planifica y ejecuta planes y proyectos de investigación como herramienta de transmisión de conocimientos dentro de la especialidad.

### 1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

El Centro Especializado en Medicina Deportiva Asdrúbal de la Torre “CEMDAT” cuenta con un liderazgo vertical que inicia a partir del proceso gobernante, que es la dirección encargada del cumplimiento de las directrices y normativas establecidas por el ente regulador que es el Ministerio de Salud Pública.

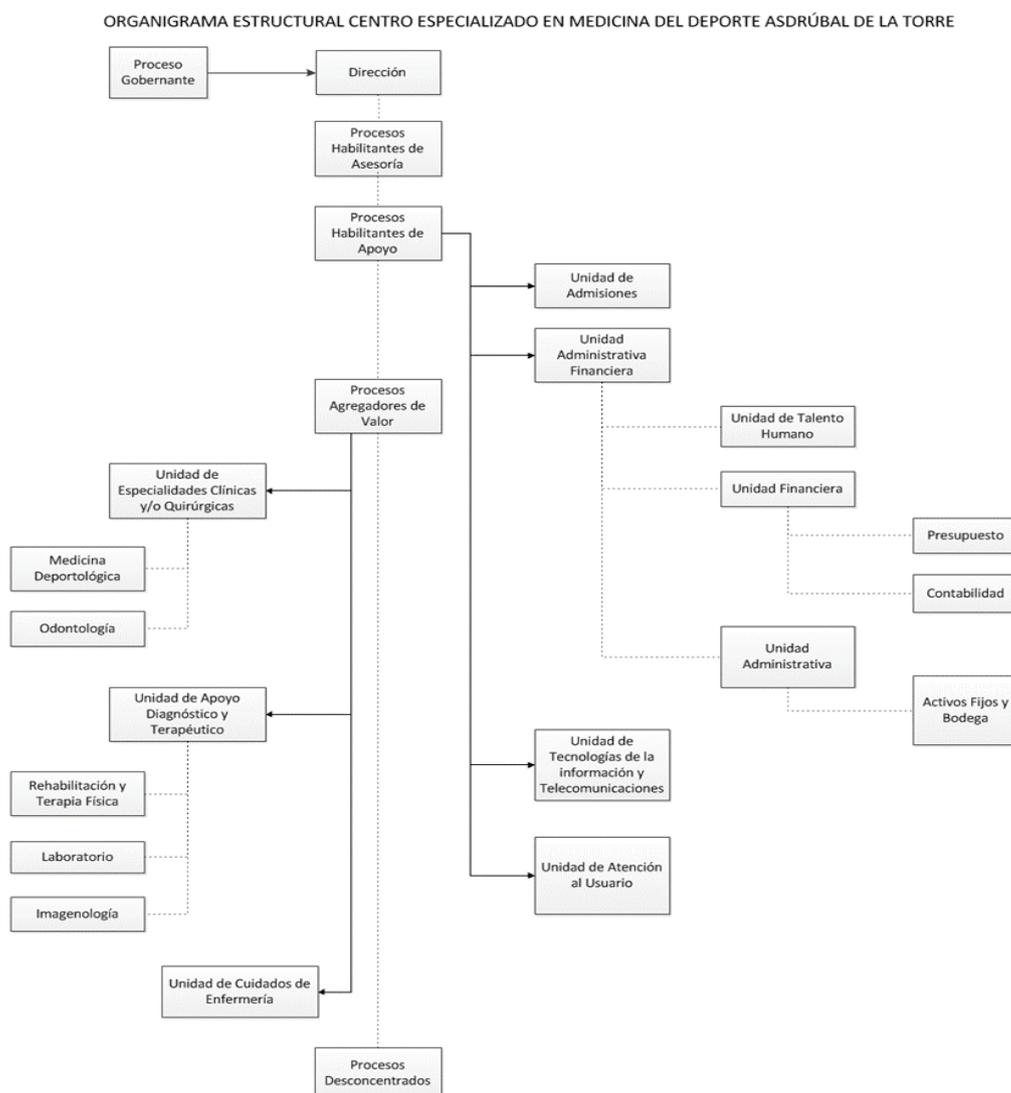


Ilustración 1: Organigrama Estructural del CEMDAT

### 1.3.1. Oferta y Demanda de Servicios

El Centro Especializado en Medicina Deportiva Asdrúbal de la Torre “CEMDAT” pone a su disposición su cartera de servicios dividida en:

**Tabla 1: Oferta y Demanda de Servicios**

<b>Gestión de especialidades</b>	<b>Diagnóstico por radiología e imagen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta externa en Medicina del Deporte</li> <li>• Consulta externa en Nutrición Deportiva</li> <li>• Consulta externa en Odontología</li> <li>• Consulta externa en Fisiatría</li> <li>• Procedimientos ambulatorios en Enfermería</li> <li>• Fisiología del ejercicio</li> <li>• Espirometría</li> <li>• Electrocardiografía de Reposo y Esfuerzo</li> <li>• Ergometría</li> <li>• Evaluación Potencia de miembros inferiores</li> <li>• Evaluación del Gesto Deportivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radiología</li> <li>• Ecografía</li> </ul>
	<b>Fisioterapia y rehabilitación</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masoterapia</li> <li>• Electroterapia</li> <li>• Medios Físicos</li> <li>• Hidroterapia</li> <li>• Kinesioterapia</li> <li>• Gimnasio</li> </ul>
	<b>Farmacia</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispensación de Medicamentos</li> <li>• Dispensación de Dispositivos Médicos</li> </ul>
	<b>Gestión de Admisiones</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al usuario</li> </ul>

**Fuente:** CEMDAT

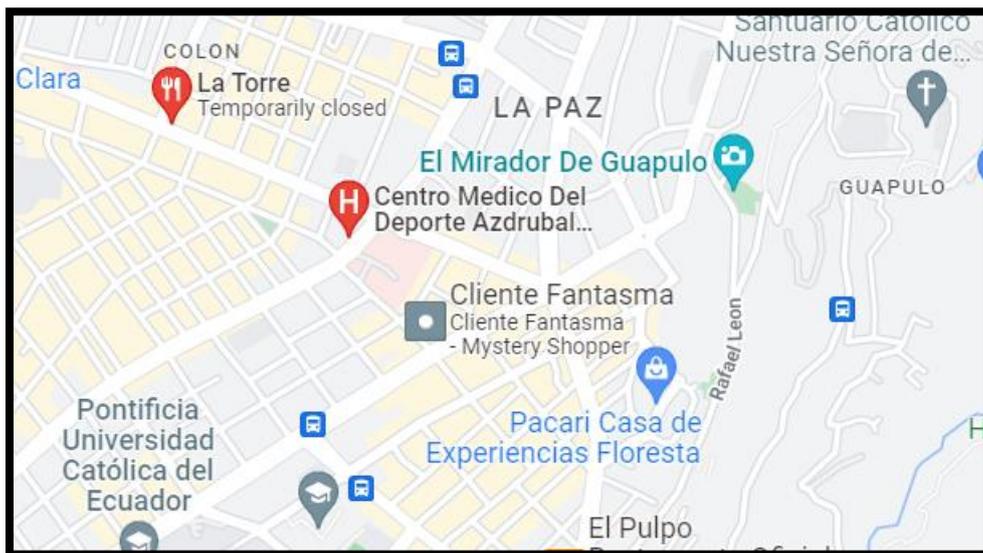
**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

Además, cuenta con equipos de alta tecnología en ultrasonido, electroterapia, microondas, laserterapia, magnetoterapia, hidroterapia, además de un gimnasio que permite realizar tratamientos para desgarres y distensiones musculares, esguinces y todo tipo de lesiones y traumas.

### 1.3.2. Análisis Geoespacial y Geopolítico

El Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre en la actualidad está ubicado en la provincia de Pichincha cantón Quito, en las Av. 6 de diciembre N24-493 y Av. Colón.

**Mapa 1:** Ubicación Centro de Especialidades en Medicina del deporte "Asdrúbal de la Torre":



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

### 1.3.3. Población atendida

El Centro Especializado en Medicina Deportiva Asdrúbal de la Torre “CEMDAT”, en el 2021-2022 la población atendida en consulta externa en sus diferentes servicios médicos se describe a continuación:

En el año 2021 se realizaron 7170 atenciones de consulta externa de Medicina del Deporte y 2621 de la especialidad de Fisiatría. Mientras que de enero a julio del 2022 las atenciones de Medicina del Deporte suman 4446 y de Fisiatría 1477.

**Tabla 2:** Comparativo atenciones consulta externa realizadas CEMDAT. 2021-2022

	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
Atenciones Consul. Ext. Med. Dep. 2021	476	430	518	529	421	532	532	702	917	946	554	613
Atenciones Consul. Ext. Med. Dep. 2022	613	499	660	734	618	684	538	-	-	-	-	-

Fuente: Sistema PRASS

**Tabla 3:** *Comparativo atenciones consulta externa Fisiatría, realizadas CEMDAT. 2021-2022*

	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
Atenciones Consul. Ext. Fisiatría 2021	159	133	206	73	185	195	195	229	146	247	203	650
Atenciones Consul. Ext. Fisiatría 2022	195	212	200	204	280	157	229	-	-	-	-	-

Fuente: Sistema PRASS

En lo que va del año 2022, las Evaluaciones Deportivas Integrales, se han efectuado en un número de 490, considerado hasta el mes de julio 2022. Se mantiene una inestabilidad en la presencia de los deportistas para este tipo de evaluación debido a factores externos como fueron las movilizaciones ocurridas en el mes de junio y las oleadas de contagios por Covid-19.

**Tabla 4:** *Comparativo evaluaciones integrales realizadas CEMDAT. 2021-2022*

	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
Evaluaciones Integrales 2021	46	58	102	120	55	68	68	68	148	131	72	39
Evaluaciones Integrales 2022	47	95	82	91	82	93	105	-	-	-	-	-

Fuente: Sistema PRASS

### 1.3.4. Demanda de Servicios Insatisfecha

En el CEMDAT no se puede hablar de demanda insatisfecha puesto que los deportistas que acuden al centro de ligas barriales, club, ligas cantonales, selecciones estudiantiles, federaciones y concentraciones deportivas son atendidos bajo los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidez, calidad y eficiencia. En base a las estadísticas del sistema PRASS se determina que la población deportiva atendida es baja reflejando una capacidad instalada del 60%, debido a varios factores, siendo el más relevante la poca o nula promoción de la cartera de servicios ofertados por la institución, considerando que cuenta con talento humano altamente calificado, insumos, tecnología moderna e infraestructura adecuada a las necesidades y

requerimientos de los deportistas. Evidenciado en el resultado obtenido con los deportistas que actualmente acuden al centro, surge la necesidad de promocionar la cartera de servicios ofertada en beneficio de la población deportiva ya que aún falta el 40% por cubrir la capacidad que tiene el CEMDAT con usuarios externos deportistas de diferentes sectores de la ciudad.

#### **1.4. Identificación del Objeto de Estudio, Planteamiento del Problema y Oportunidad de Mejora**

##### **1.4.1. Planteamiento del Problema**

El deporte es una práctica cultural de gran importancia en la actualidad; no solo constituye una actividad necesaria para promover la salud del ser humano, sino que permite fortalecer los vínculos sociales, normas, regulación de la socialización, entre otras importantes aportaciones. En este sentido, el deporte es una actividad que es valorada y tiene un alto grado de aceptación a nivel social (Pérez, 2021).

A pesar de los impactos positivos de toda práctica deportiva, existen algunos efectos que, si no son adecuadamente controlados, pueden afectar negativamente en la salud de los y las deportistas; a nivel orgánico, es posible que se generen lesiones particulares, además de existir un riesgo de accidentabilidad considerable (Del Valle, y otros, 2018; Juan, 2021). En este contexto, la medicina deportiva es una especialidad que tiene por finalidad atender adecuadamente a los y las deportistas o, bien, a personas interesadas en llevar a cabo alguna actividad deportiva.

El Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre (CEMDAT) tiene como función el ofrecer a deportistas asesorías, prescripciones, actividades preventivas y atención médica en diversas áreas (valoración, evaluación y tratamiento); además, también constan entre sus objetivos la investigación y la difusión del conocimiento en torno al deporte y el ámbito médico relativo a dicha actividad. Durante 2021, el CEMDAT atendió 7170 usuarios en consulta externa de Medicina del Deporte y 2621 en la especialidad de Fisiatría, 975 Evaluaciones Deportológicas Integrales mientras que de enero a Julio del 2022 las atenciones de

Medicina del Deporte van de 4446, 1477 en Fisiatría y 490 Evaluaciones Deportológicas Integrales (CEMDAT 2022)

Tal como figura en su último informe técnico del 8 de agosto del 2022, el CEMDAT ha aumentado su alcance en lo que va del año 2022 respecto de 2021; esto posiblemente se deba a la reactivación de las actividades deportivas tras el confinamiento por la pandemia de covid-19. Sin embargo, existe una serie de metas y objetivos que no se han cumplido dentro de su planificación, como son número de: atenciones en evaluaciones integrales, pacientes atendidos por nutrición, recetas prescritas y estudios ecográficos realizados. Sin duda, el confinamiento obligado promovió una reducción de la actividad deportiva (Bravo et al., 2020), impactando en la reducción de la población atendida por el CEMDAT.

Sin embargo, la baja demanda de los servicios que oferta esta institución pone en riesgo su funcionamiento y subsistencia. Por lo que es necesario conocer los factores que inciden en la población demandante para que no hagan uso de estos servicios gratuitos generadores de salud mental y física, a la vez otros se formen como deportistas de élite. El problema se formula en la siguiente pregunta:

¿Cómo promocionar efectivamente la cartera de servicios ofertados por el CEMDAT para incrementar su alcance y cobertura?

De las que nacen las siguientes incógnitas:

- ¿Cuáles son los factores que inciden en la baja demanda de los servicios gratuitos ofertados por el Centro de Especialidades en medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre?
- ¿Cuál es la estrategia que será implementada en el plan de marketing del Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre para sensibilizar la importancia del deporte en la salud?
- ¿Cuáles son las estrategias de promoción para ser implementadas en el plan de marketing del Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre?
- ¿Cuál es el plan de marketing que permite posicionar la medicina deportiva preventiva como un servicio necesario y apto para toda la población interesada en el deporte?

#### **1.4.2. Justificación del Planteamiento del Problema**

El Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre (CEMDAT) tiene como función el ofrecer a deportistas asesorías, prescripciones, actividades preventivas y atención médica en diversas áreas (valoración, evaluación y tratamiento); además, también constan entre sus objetivos la investigación y la difusión del conocimiento en torno al deporte y el ámbito médico relativo a dicha actividad.

El CEMDAT es una institución de salud de tercer nivel con una adecuada capacidad técnica e instalaciones modernas, la cual ofrece una importante cartera de servicios para la población deportiva: formativos, estudiantiles, recreativos y alto rendimiento que se encuentran en la ciudad de Quito.

El CEMDAT es una institución de salud de tercer nivel con una adecuada capacidad técnica e instalaciones modernas, la cual ofrece una importante cartera de servicios para la población deportiva: formativos, estudiantiles, recreativos y alto rendimiento que se encuentran en la ciudad de Quito. Dentro de los servicios ofertados se brinda atención en consulta externa en las especialidades de Medicina del Deporte, aplicando técnicas, procedimientos diagnósticos y terapéuticos, en las áreas de enfermería, fisioterapia, rehabilitación, nutrición deportiva, imagen, medicamentos e insumos médicos e investigación y difusión del conocimiento en torno a la medicina deportiva.

Sin embargo, la baja demanda de los servicios que oferta esta institución pone en riesgo su funcionamiento y subsistencia. Por lo que es necesario conocer los factores que inciden en la población demandante para que no hagan uso de estos servicios gratuitos generadores de salud mental y física, a la vez otros se formen como deportistas de élite.

En este contexto, se ha identificado la necesidad de promocionar la cartera de servicios ofertadas por el CEMDAT para lograr ampliar su alcance y cobertura, y así cumplir con las metas y objetivos institucionales, siendo preciso desarrollar una estrategia de promoción que dé visibilidad a los servicios ofertados por CEMDAT, además de promover el deporte en sí y los conocimientos derivados de la actividad

investigativa de la institución. Por tanto, la problemática identificada es el bajo alcance y cobertura en los servicios ofertados por el CEMDAT, ocasionando el desperdicio del talento humano, insumos y tecnología moderna e infraestructura óptima para brindar la atención a deportistas;

Por lo que es diseñar un Plan de Marketing para promocionar la cartera de servicios ofertados en el Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre CEMDA, para darle sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo.

Además, el diseño de un Plan de Marketing mejorará los indicadores de atención del CEMDAT, aprovechando de manera eficiente el talento humano y equipamiento especializado para la atención a deportistas, concientizando en sus posibles usuarios la importancia de la medicina deportiva en la población que se encuentre interesada en la realizar actividad física saludable.

Como se observa, el CEMDAT requiere de un Plan de Marketing para promocionar la cartera de servicios, además de sensibilizar a la población de la importancia de la medicina deportiva preventiva y el asesoramiento.

### **1.4.3. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Diseñar un Plan de Marketing para promocionar la cartera de servicios ofertados en el Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre CEMDAT.

#### **Objetivos Específicos**

- Establecer los factores que inciden en la baja demanda de los servicios ofertados por CEMDAT, para analizar las estrategias a ser implementadas en el Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre
- Implementar estrategias de sensibilización sobre la importancia del deporte para la salud, para ser implementada en el Plan de Marketing del Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre.
- Realizar estrategias de promoción para implementar en el Plan de Marketing del Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre.

- Elaborar un Plan de Marketing que permita posicionar la medicina deportiva preventiva como un servicio necesario y apto para toda la población interesada en el deporte.

#### 1.4.4. Oportunidades de Mejora para la Prestación de Servicios.

#### 1.5. Propuesta y Justificación de Alternativas de Solución

A continuación, se presenta una matriz de alternativa de solución en la que se ha dispuesto la problemática en estudio, sus causas, los desafíos y las alternativas de solución propuestas.



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
ESCUELA DE NEGOCIOS  
MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**Plan de Gestión Gerencial para la prestación de servicios de salud en el  
Centro Especializado en Medicina del Deporte “Asdrúbal de la Torre”**

**Tabla 5:** Matriz de alternativa de solución

<b>Problema</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>	<b>Desafíos</b>	<b>Alternativas de solución propuestas</b>	<b>U.G.R.</b>
Bajo alcance y cobertura en algunos servicios y conocimientos ofrecidos por el CEMDAT.	Desconocimiento de los servicios prestados por la institución por parte de la población de deportistas e interesados.	Bajo acceso a los servicios prestados por el CEMDAT.	Difundir a la población de deportistas e interesados en los servicios y conocimientos ofrecidos por el CEMDAT.	Elaborar estrategias de promoción que permitan difundir asertivamente los servicios y conocimientos ofertados por el CEMDAT.	Departamento de comunicación de la coordinación zonal
	Reducción de las actividades deportivas debido a la pandemia por covid-19.	Reemplazo de la realización de deportes por otras actividades	Contribuir con el incremento de la población de deportistas activos.	Determinar una estrategia de sensibilización sobre la importancia del deporte para la salud.	Departamento médico

		recreativas			
	Desconocimiento de nuevas normativas en torno al desarrollo del deporte postpandemia.	Reducción de la actividad deportiva en población interesada en realizar deportes.	Dar a conocer la normativa y regulaciones en torno al desarrollo de actividades deportivas en el contexto postpandémico a la población en general.	Elaborar un plan de socialización de las disposiciones de las autoridades y normas respectivas para el desarrollo del deporte en el contexto pospandémico.	Dirección y Departamento de Talento Humano
	Desconocimiento del enfoque médico integral preventivo y su importancia para los deportistas	Acceso solo a salud curativa, paliativa y no preventiva	Promover el acceso a los servicios de medicina deportiva preventiva a la población de deportistas y a la población en general.	Diseñar una estrategia que permita posicionar la medicina preventiva como un servicio necesario y apto para toda la población interesada en el deporte.	Departamento médico

*Nota.* U.G.R.: Unidad de gestión responsable.

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

## CAPÍTULO II

### Justificación y Aplicación de Metodología Mixta para la Realización del Plan de Prestación de Servicios.

#### 2.1 Metodología

El tipo de investigación jurídica que guiará este estudio responde a la finalidad perseguida, por lo que es **aplicada**. Con la finalidad de “conservar conocimientos y ejecutarlos en la práctica, de este modo es preciso mantener estudios científicos para hallar respuestas y mejorar la situación cotidiana, para solucionar problemas” (Vargas, 2017). La presente investigación parte desde los estudios científicos de autores reconocidos en materia penal, y las normas legales en las que se fundamenta, lo que permite al investigador construir un marco dogmático.

Por tanto, al aplicar el método cualitativo y cuantitativo, la presente investigación **es mixta**, según Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2014), este método permite lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno. Nuestra percepción de éste resulta más integral, completa y holística, los métodos mixtos “capitalizan” la naturaleza complementaria de las aproximaciones cuantitativa y cualitativa. La primera representa los fenómenos mediante el uso de números y transformaciones de números, como variables numéricas y constantes, gráficas, funciones, fórmulas y modelos analíticos; mientras que la segunda a través de textos, narrativas, símbolos y elementos visuales. Así, los métodos mixtos caracterizan a los objetos de estudio mediante números y lenguaje e intentan recabar un rango amplio de evidencia para robustecer y expandir nuestro entendimiento de ellos (p. 537).

Dado que el objetivo de estudio será diseñar un Plan de Marketing para el Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre para promocionar su cartera de servicios y conocimientos en medicina deportiva en deportistas de la Concentración Deportiva del Pichincha ubicado en la ciudad de Quito, los mismo que podrían ser los futuros usuarios atendidos por el CEMDAT. Para lo cual se recurrirá a un estudio descriptivo de tipo transversal **no experimental** con un enfoque

cualitativo y cuantitativo, considerando que el tema de investigación tiene un sustento teórico adecuado para conocer a detalle el fenómeno de estudio.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan diferentes tipos de investigación los cuales son: *Descriptiva*. - Se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sean sometidos a análisis. *No experimental*. - “Es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de estudio es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos” (p.270). *Transversal*. - “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo definido. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.289).

Según los mismos autores, el enfoque cualitativo se utilizará para desarrollar una revisión bibliográfica documental para analizar la situación externa e interna de la institución, el enfoque cuantitativo complementará dicho análisis mediante la realización de encuestas y su análisis estadístico. Por su parte, la investigación es de campo debido a que además de la información de segundas fuentes se aplicarán encuestas directamente a la población definida; y, además, es de alcance aplicado debido a que, a partir del diagnóstico, se elaborará una herramienta que busca contribuir con el problema detectado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Para dar cuenta la forma cómo se aplicó este nivel fue necesario recurrir a la investigación documental por medio del uso de textos, artículos científicos, libros, leyes, encontrados en las diferentes bibliotecas y repositorios físicos y digitales. Así, por ejemplo, se recurrió a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de salud, la Constitución ecuatoriana.

La metodología cualitativa en marketing es un camino para seguir hacia un objetivo común en todo estudio: construir conocimiento sobre los mercados pasados, presentes y potenciales son válidos para determinar una metodología “busca conceptual sobre la realidad con base en los comportamientos, conocimientos, actitudes y valores de la población en estudio. Además, explora de manera sistemática los conocimientos y valores compartidos en un contexto espacial y temporal” (Bonilla y Rodríguez, 1997,47).

El enfoque cuantitativo será utilizado para la cuantificación de la muestra probabilísticas las mismas que son fundamentales en diseño por investigación a través de encuestas en lo que se pretende generalizar los resultados a una población y para el análisis estadístico.

## **2.2. Población**

Para el presente estudio se considera que la población definida son 6313 deportistas que pertenecen a la Concentración Deportiva de Pichincha, máximo organismo del deporte formativo de la provincia de pichincha con domicilio en la ciudad de Quito, en la Avenida Ladrón de Guevara y Avenida Velasco Ibarra, su gestión es eminentemente deportiva, técnica y social (CDP,2021, rendición de cuentas). Esta población se ha definido con el objetivo de apuntar que en futuro sean los posibles usuarios atendidos en el CEMDAT.

### **2.3.1. Criterios de Inclusión y Exclusión**

#### **Inclusión:**

- Público masculino y femenino que practican diversas disciplinas deportivas como: ajedrez, atletismo, automovilismo, bádminton, baloncesto, béisbol, billar, bolos, boxeo, ciclismo, ecuavóley, ecuestres, escalada y andinismo, esgrima, físico culturismo y potencia, futbol, gimnasia, hockey, judo, karate do, kick boxing, levantamiento de pesas, lucha, motociclismo, natación, padel, pelota nacional, racquetbol, squash, tae kwon do, tenis de campo, tenis de mesa, tiro con arco, tiro olímpico, voleibol y wushu a partir de los 5 años de edad.

#### **Exclusión:**

- Ninguna

### **2.3.2. Tamaño de la muestra**

Para el presente estudio se realizará un muestreo aleatorio simple con la población de deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha en la ciudad de Quito, con un total de 6313 deportistas (CDP,2021, rendición de cuentas). mediante la utilización del software Decision Analyst STATS 2.0 con un:

Tamaño del universo 6313

Error máximo aceptable 5%

Porcentaje estimado de la muestra 50%

Nivel deseado de confianza 95%

Margen de error 5%

El resultado que nos proporciona STATS 2.0 es: 363 (trescientos sesenta y tres deportistas de diversas disciplinas deportivas) deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha de la ciudad de Quito, con 95% de confianza y 5% de error máximo.

### **2.3. Recolección de Datos**

Para la recolección de datos se realizó acercamiento a in situ previo a solicitud de autorización a directivos de la Concentración Deportiva de Pichincha. El grupo de enfoque a considerar para el estudio fue de 363 deportistas masculino y femenino a partir de los 5 años quienes entrenan según su disciplina deportiva por grupos de edad en horarios de la mañana y la tarde, para el desarrollo de la encuesta se requirió de gran ayuda y apoyo de los entrenadores a cargo de cada grupo de deportistas quienes permitieron el acceso a la información de los contactos telefónico de celulares para el desarrollo de la encuesta en línea mediante la plataforma Google forms la misma que es gratuita, es decir no hubo la necesidad del requerimiento de presupuesto para la recolección de la información, las mismas que se realizaron a partir del mes de octubre a noviembre del 2022, tiempo que permitió ejecutar las 363 encuestas muestra definida del presente estudio, previo al envío de la encuesta por línea a deportistas o representantes se realizó intervención personalizada con cada grupo de deportistas para dar a conocer el objetivos de la encuesta y los beneficios

que se obtendría con los resultados de la investigación el acceso a la cartera de servicios que oferta el CEMDAT.

### **2.3.1. Instrumentos de Recolección de la información.**

Las técnicas son las reglas, operaciones y procedimientos que es necesario observar para la aplicación adecuada de un método, para que brinde información confiable y válida; por tanto, su connotación es práctica y operacional. Se usó las técnicas de revisión de documentos, observación y encuestas y análisis, e interpretación de los datos recogidos.

Para obtener resultados precisos, la encuesta es simple y breve con la idea clara del objetivo de estudio que es el “Diseñar un plan de marketing para promocionar la cartera de servicio del CEMDAT.” para lograr ampliar su alcance y cobertura, y así cumplir con las metas y objetivos institucionales, siendo preciso desarrollar una estrategia de promoción que dé visibilidad a los servicios ofertados por CEMDAT, además de promover el deporte en sí y los conocimientos derivados de la actividad investigativa de la institución.

El instrumento de investigación es la herramienta para concretar el método; el medio a través del cual el investigador recolecta los datos y obtiene la información necesaria. En fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). “Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013).” Se usó para las encuestas un cuestionario estructurado debido a su utilidad en esta investigación, con 7 preguntas de acuerdo con las variables del estudio.

En la encuesta se formularon 7 preguntas cerradas con lenguaje técnico, sencillo y familiar, aplicando opciones de respuestas fijas, lo que permitirá analizar con facilidad y abordar el interés potencial en el deporte que realiza, tiempo que dedica para la práctica deportiva, el conocimiento en torno a: programas que incentiven prácticas deportivas y recreativas promocionadas por el estado, centros médicos especializados en medicina deportiva, preferencia en: atención médica deportiva, atreves de que medios se informa de servicios o programas ofertados sobre

salud deportiva, utilización de servicio médico del CEMDAT y el interés por acceder a este tipo de servicio previo a entrenamiento, competencia y/o pos competencia. Como apoyo para la formulación de la encuesta se utilizó la herramienta de QuestionPro (certificación ISO 27001:2013) que se destaca en la búsqueda de soluciones en estudios de mercado y mercadotecnia, las cuales han sido probadas y desarrolladas por expertos en metodologías de la investigación, para la ejecución de la encuesta del presente estudio se desarrolló en línea mediante Google Forms.

### **2.3.2. Análisis de las Encuestas**

Para analizar los resultados de la encuesta y cotejar según los objetivos planteados del presente estudio se utilizó el enfoque cuantitativo y cualitativo.

El enfoque cualitativo de tipo exploratorio permitirá comprender la forma, opiniones y actitudes de los deportistas sobre el conocimiento de los centros médicos especializados en medicina deportiva. El enfoque cuantitativo permitirá recopilar datos estadísticos los mismos que permitirá determinar las conclusiones del presente estudio.

Para la tabulación de las encuestas se utilizará la información obtenida de Google forms realizando tablas dinámicas en Microsoft Excel con el cual se obtendrán representaciones gráficas estadísticas (barra, pastel) del grado de conocimiento de los deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha sobre la identificación de centros médicos especializados en medicina del deporte.

En este contexto de análisis se considerará la cobertura actual VS capacidad de cobertura total lo que permitirá fortalecer la capacidad de cobertura del CEMDAT a proyectarse en seis meses, y monitorear el impacto al implementar el plan de marketing que promocionará la cartera de servicios que oferta el CEMDAT.

### **2.4. Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades y**

#### **Funcionales en la Unidad de Salud.**

El Centro Especializado en Medicina del Deporte no cuenta con su propio manual de procesos, no utiliza indicadores establecidos dentro del GPR del Ministerio

de Salud Pública ya que no corresponden a las actividades que la unidad realiza, considerando los datos estadísticos de producción de los servicios que oferta el CEMDAT con relación a las metas planteadas al inicio del año, las estrategias institucionales en las que se desenvuelve la mencionada unidad de salud se describen a continuación:

#### **2.4.1. Gestión Gerencia de la Dirección**

|La Gestión Gerencial de la Dirección es la encargada en determinar estrategias para una mejora continua del CEMDAT con objetivos claros y precisos en el cumplimiento de la misión y visión establecidas en la institución, siendo el usuario pionero deportistas locales, provinciales y hasta internacionales que se han asentado a residir en esta provincia, garantizando atención médica con eficiencia y calidad

- Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades médicas, financieras, operativa, abastecimiento y logística, etc.
- Dar Seguimiento y actualizar indicadores de la gestión.
- Autorizar y afianzar el desarrollo del plan anual de requerimientos institucionales: insumos médicos, equipamiento, infraestructura, compras públicas, etc.
- Monitorear e innovar indicadores de la gestión.

#### **2.4.2. Gestión Estratégica de Marketing**

La Gestión Estratégica de Marketing es un proceso que no cuenta la institución, siendo necesaria puesto que es una estrategia para orientar a la Institución en la oferta de servicios hacia el mercado incluyendo reglas básicas tendientes a reforzar la ventaja competitiva contribuyendo al incremento de deportistas que asisten el CEMDAT.

#### **2.4.3. Gestión Administrativa y Recursos Humanos**

La gestión de Recursos Humanos es un proceso muy importante, responsable en la atención de los requerimientos institucionales relacionados a personal mediante la toma de decisiones oportunas, políticas precisas y sistemáticamente aplicables,

procesos equitativos, transparentes e innovadores, creando comunicación asertiva y ambiente de trabajo de calidad.

En la actualidad el CEMDAT cuenta con 25 trabajadores entre personal operativo, administrativo y médico; el personal predominante es de sexo femenino (16 funcionarias) y sexo masculino menor número de trabajadores (9 funcionarios).

#### **2.4.4. Gestión Financiera**

La Gestión financiera se encarga de la planificación financiera de la institución, organizar, administra de manera óptima el capital determinado el presupuesto anual de acuerdo con las necesidades y/o requerimientos institucionales. Toda decisión realizada es oportuna y eficiente con miras en el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Para el período 2021 la ejecución presupuestaria planificada fue de 680,774,40 dólares americanos, presupuesto ejecutado 680,774,40 dólares americanos con % de cumplimiento del presupuesto de 100.00%. la inversión por componente: mantenimiento de infraestructura, equipos biomédicos e incorporación de talento humano en el periodo 2022 – 2025 es de 153210,3 dólares americanos.

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

La Gestión operativa, abastecimiento y logística no ha solicitado ningún equipamiento dentro de lo que corresponde a su especialidad desde que fue repotenciado en el año 2016.

Las estrategias de fortalecimiento del CEMDAT que se consideran para brindar un servicio e incrementar la eficiencia, efectividad y calidad se describe:

- Mantenimiento de infraestructura
- Mantenimiento de equipos biomédicos

#### **2.4.6. Gestión de Docencia e Investigación**

La Gestión de Docencia e Investigación realizan actividades: capacitaciones sobre actividad física y prescripción de ejercicio, taller teórico práctico de realización de actividad física y pausa activa, que van encaminadas en el mejorar su salud y rendimiento deportivo.

Los trabajos de investigación han sido publicados en revistas científicas como son: Hidratación correcta, actividad física para pacientes con diagnóstico de cáncer.

Como docencia el CEMDAT se caracteriza por ser una unidad de salud que se han formado profesionales de diferentes carreras como medicina, fisioterapia y laboratorio.

#### **2.4.7. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones**

La gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones del CEMDAT es el conjunto de recursos necesarios para administrar y gestionar la información: computadores, programas informáticos y las redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla por ello se define que las TIC es la herramienta y soporte que expone, procesa y almacena información.

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

El CEMDAT realiza evaluaciones deportológicas integrales por las áreas de: medicina deportiva, fisiatría, nutrición y odontología. En cada servicio de la unidad se aplica exámenes: clínico, odontológico, evaluación postural y de flexibilidad, evaluación antropométrica y nutricional, electrocardiograma de reposo - esfuerzo, espirometría, prueba ergométrica para determinar la capacidad física, test de potencia para miembros inferiores.

## **CAPÍTULO III**

### **Propuesta de Solución: Formulación del Plan de Gestión Gerencial**

#### **3.1. Planteamiento Estratégico**

En el presente apartado se expone una síntesis de la revisión documental realizada en torno a la situación actual del macro y microentorno de la industria de la medicina de la salud, en particular del CEMDAT. Se realiza además un análisis FODA y de cadena de valor, además de exponerse los principales ejes de la planificación estratégica institucional.

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

Para analizar el macroentorno de la institución, se consideraron los criterios de un análisis PEST (políticos, económicos, sociales y tecnológicos) en los que se inserta la institución

Factor político: actualmente, el país vive una situación política de inestabilidad relativa, con una importante ocurrencia de movilizaciones y paros a nivel nacional que ponen en entredicho la provisión de servicios como los del CEMDAT a la población. Con Guillermo Lasso en la presidencia, el gobierno de derecha ha debido impulsar una agenda improvisada que provea de mayor cantidad de recursos al sector de salud debido a la presión social, aunque aún no se observa su materialización. Con todo, esto podría ser una oportunidad para el CEMDAT debido a un mayor presupuesto (en caso de materializarse).

Factor económico: a nivel económico, la crisis desatada por el confinamiento debido al covid-19 está en un momento de relativa recuperación. Se prevén alzas del PIB en torno al 4,3 %, y el crecimiento entre el primer y segundo trimestre del presente año fue del 3,8 % (BCE, 2022). Así, se considera igualmente una oportunidad la mejora general de las condiciones económicas debido a que representa un mayor enfoque hacia actividades recreativas.

Factor social: con la crisis del covid-19 se redujo de forma importante la realización de actividad física. En la actualidad, se vive un momento de reactivación

tanto económica como deportiva, en la que aún existe alrededor del 76% de la población que no realiza suficiente actividad física (INEC, 2022). Esto puede ser considerado una amenaza para los servicios del CEMDAT; no obstante, existe un importante margen de población a la que sensibilizar en torno a la actividad deportiva, sobre todo en el contexto de desarrollo del mundial de fútbol FIFA Qatar.

Factor tecnológico: la tecnología en la actualidad es una herramienta fundamental para todas las dimensiones de la vida humana, lo que incluye por supuesto al ámbito médico. Actualmente existen múltiples herramientas tecnológicas aplicables al ámbito de la medicina deportiva, y el CEMDAT presenta recursos (maquinaria y talento humano) adecuado para una oferta de calidad. Por otra parte, el cada vez mayor alcance de las redes sociales permite abrir canales de comunicación y promoción. Este escenario constituye una oportunidad para CEMDAT.

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

Clientes-usuarios: los clientes del CEMDAT son toda persona habitante de la ciudad de Quito que practica deporte o tiene interés en ello. Al menos un 24 % de la población nacional realiza actividad física adecuada, de modo que existe un importante interés de la población por realizar algún tipo de deporte. El CEMDAT realizó durante 2021 975 atenciones integrales y más de 7000 consultas externas en las distintas áreas en las que presta servicios (CEMDAT, 2022).

Proveedores: el CEMDAT se encuentra reglamentado como toda institución pública para la adquisición de insumo o contrataciones. Por ello, no se considera que tengan algún poder para determinar la actividad del CEMDAT.

Nuevos competidores: en la ciudad de Quito en 2019 existían 10 entidades privadas que se dedican a la provisión de servicios médicos (clínicas u hospitales) según el INEC (2022), y 2 que prestan servicios de atención de enfermería. Otras instituciones públicas se dedican a la medicina deportiva, pero constituyen parte de la red de atención en salud y no son considerados como competidores potenciales, puesto que el trabajo es complementario.

Sustitutos: actualmente, la provisión de salud deportiva no tiene necesariamente sustitutos; en este sentido, puede considerarse que no existe riesgo de que algo la reemplace con facilidad. No obstante, cabe mencionar que la gente que se interesa en deporte, pero no lo practica puede redirigir su atención hacia otras actividades recreativas fuera de la práctica deportiva.

Rivalidad en el mercado: existen instituciones públicas que se dedican igualmente a la medicina deportiva, pero constituyen parte de la red de atención en salud y no son considerados como competidores potenciales, puesto que el trabajo es complementario. Considerando un creciente interés por la práctica deportiva por parte de la población y la reducida oferta privada, se considera que existe un escenario adecuado para la promoción de los servicios del CEMDAT.

### 3.1.3. Análisis FODA

A continuación, se presenta una síntesis del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución, derivado del análisis interno y externo realizado.

<b>ANALISIS INTERNO</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
A1. Profesionales especializados en medicina del deporte. A2. Tecnología médica de punta para diagnóstico, tratamiento y recuperación. A3. Única entidad en la provincia con atención gratuita en la especialidad de medicina del deporte. A4. Entidad con 45 años de vida preocupados por la salud de los deportistas.	D1. Baja asistencia de deportistas D2. No disponer de estrategias de promoción de la cartera de servicios. D3. No disponer redes sociales activas D4. Falta de estructura por procesos aprobada por el MSP y Dirección de Centros Especializados.
<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1. Convenios interinstitucionales para brindar los servicios ofertados (Clubs Deportivos, Ligas Barriales, Federaciones Deportivas, INFA) O2. Gran cantidad de deportistas amateurs y de recreación de ligas barriales, clubes deportivos, etc.... O3. Involucrarse activamente en los clubes de deportistas con capacidades especiales. O4. Ubicación estratégica en el centro norte de la ciudad de Quito.	A1. Población sedentaria  A2. Políticas de estado prioritarias a la morbilidad que a la prevención  A3. Apertura de la especialidad de medicina del deporte en otras unidades de la provincia.

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

### **3.1.3.1. Estrategias FODA**

El análisis FODA se puede realizar en toda organización y a cualquier nivel con el objetivo de aplicar una evaluación interna y externa de lo que sucede, para poder establecer estrategias ante los retos y oportunidades de crecimiento.

En tal sentido, las fortalezas son características positivas de una organización que sirven como inspiración o modelo a seguir, Son elementos que diferencian y que hacen que una organización destaque de las demás. En cambio las debilidades son aspectos negativos que pueden afectar el cumplimiento de objetivos dificultando alcanzar las metas trazadas.

El análisis generado en el presente proyecto establece que existe deficiencia de promoción de la cartera de servicios ofertados por el CEMDAT.

El desarrollo de las acciones estudiadas deben incluir cada uno de los departamentos involucrados en la gestión de estrategias con el fin de establecer las directrices de acción las mismas que se describen a continuación:

- Gestión Gerencial de la Dirección
- Gestión Administrativa y de Recursos Humanos
- Gestión Financiera
- Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística
- • Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones
- Gestión de los Servicios de Clínica y/u hospitalización

### **3.1.3.2. Cadena de Valor de la Organización**

La cadena de valor de una institución permite analizar e identificar actividades importantes con el objetivo de obtener ventajas competitivas. El CEMDAT dispone de los siguientes servicios que son los que crean valor a nivel institucional (CEMDAT, 2022), visualizados en el siguiente gráfico:



**Nota.** Adaptado de CEMDAT (2022)  
**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

### 3.1.3.3. Planificación Estratégica

#### *Misión.*

El CEMDAT ha establecido como misión institucional el ser un centro de salud con atención médica de la más alta calidad en el ámbito de la medicina deportiva, para lo cual dispone de un talento humano altamente calificado. Se funda en la vocación de ofrecer evaluaciones funcionales médico deportivas a personas sanas, además de la valoración, diagnóstico y el respectivo tratamiento y/o rehabilitación en condiciones asociadas al deporte. Todo esto mediante el uso de tecnología moderna y ajustada a las necesidades de la comunidad. Sus principios son la equidad, la universalidad, calidad, eficiencia, solidaridad y calidez (CEMDAT, 2022).

#### *Visión.*

Por otra parte, su visión busca proyectar excelencia en el ámbito de su especialidad, de referencia en la medicina deportiva a nivel nacional, con una oferta ajustada a las necesidades del país y al desarrollo tecnológico moderno; además, se

busca proyectar la excelencia de su talento humano a la vez que su elevada implicancia en investigación y docencia (CEMDAT, 2022).

#### Valores

*Respeto.* - Se considera que todas las personas son iguales y merecen un servicio de calidad, respetando su dignidad atendiendo a sus necesidades considerando sus derechos.

- *Inclusión.* - Permitir que todos los individuos o grupos sociales accedan a servicios de salud ofertados en igualdad de condiciones, independientemente de sus características, habilidades, discapacidad, cultura o necesidades de atención médica.
- *Vocación de servicio.* - Desarrollar y/o ejecutar las labores diarias con pasión
- *Compromiso.* - Cumplir con la misión y visión de la institución en beneficio de la población deportiva.
- *Integridad.* - Capacidad para actuar responsablemente en nuestro comportamiento.
- *Justicia.* - Todas las personas tienen las mismas oportunidades y trabajamos para ello.
- *Lealtad.* - Confianza y defensa de los principios, valores y objetivos de la entidad que garanticen los derechos individuales y colectivos.

#### Objetivos Institucionales

El CEMDAT ha establecido seis objetivos institucionales en torno a los que organizan la gestión de la institución. Estos son los siguientes:

- Proveer atenciones externas en las especialidades dentro de la medicina deportiva y toda área afín a la disciplina.
- Evaluar integralmente en el ámbito médico deportivo para determinar con ello la adecuación de los usuarios a la actividad física y prescripciones de ejercitación física.
- Diagnosticar y brindar servicios terapéuticos con seriedad, prontitud y confiabilidad en las áreas de fisioterapia y rehabilitación, nutrición deportiva,

imágenes, medicamento e insumos y enfermería en todas las áreas que los médicos requieran y los pacientes acepten voluntariamente.

- Asesorar a instituciones de salud de primer nivel para la prevención en materia deportiva y para la promoción de las actividades físicas.
- Promover instancias para la formación de especialistas y profesionales dentro del área de la medicina de la salud y afines.
- Planear e implementar planes y proyectos de carácter investigativo para transmitir y generar conocimientos de la medicina deportiva y afines.

### *Principios Éticos*

- *Equidad.* - Trato justo a pacientes eliminando cualquier actitud o acción discriminatoria.
- *Universalidad.* - Garantía de acceso a iguales oportunidades para el cuidado y atención. integral de salud en la población.
- *Solidaridad.* - Valor social que nos recuerda que la salud pública es un asunto comunitario antes que individualista, el mismo que no puede ser mezclado con otros principios.
- *Eficiente eficaz y de calidad.* - Optimización y uso correcto de los recursos, orientados a la satisfacción de las necesidades de los pacientes

### Políticas

- Promover prácticas de vida saludable en la población deportiva
- Fortalecer la prevención, el control y la vigilancia de la enfermedad y el desarrollo de capacidades para describir, prevenir y controlar la morbilidad.
- Garantizar la atención integral de salud, oportuna y sin costo para las y los usuarios con calidad, calidez y equidad
- Promocionar condiciones de seguridad humana y confianza mutua entre las personas de los diversos entornos.

## **3.2. Plan de Gestión Gerencial**

### **Propuesta de Solución: Formulación del Plan de Gestión Gerencial**

Cumplimiento de las estrategias planteadas en el diseño del Plan de Marketing para promocionar la cartera de servicios ofertados por el CEMDAT. El plan propuesto describe las tareas que se deben cumplir con su actividad asociada a su indicador de cumplimiento.

El análisis generado en este proyecto ha determinado la falta de promoción del CEMDAT por lo que se plantean estrategias con el objetivo de incrementar el número de atención en deportistas, optimizando el recurso humano y el equipamiento existente.

La ejecución de las acciones propuestas debe involucrar cada uno de los departamentos asociados al CEMDAT presentes en la gestión de la estrategia para que se puedan plantear diversos planes de acción.

#### **3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección**

En esta gestión el director requiere de conocimientos en técnicas administrativas, elementos de investigación epidemiológicas y de herramientas que fortalezcan la calidad total de la unidad de salud. Para el diseño del plan de marketing para promocionar la cartera de servicios que ofrece el CEMDAT se propone las siguientes estrategias:

**Tabla 6:** *Indicador de actividades de Gestión Gerencial de la Dirección*

<b>Estrategia Institucional</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>
Gestionar levantamiento de estructura operativa por procesos	Solicitar a la Dirección Nacional de Centros Especializados el requerimiento de levantar la estructura operativa por procesos para el CEMDAT	Envío del requerimiento mediante el correo institucional	Avance del proceso de levantamiento de la estructura operativa del CEMDAT
Gestionar el presupuesto para implementación del Plan de marketing	Presentar el Plan de marketing para promocionar la cartera de servicio que oferta el CEMDAT a la Coordinación Zonal 9 del MSP	Acercamiento previo a la presentación oficial del Plan con la autoridad pertinente para crear la importancia de la ejecución de este.	Asignación de presupuesto
Seguimiento a la cobertura asistencial de acuerdo con la cartera de servicios que ofrece el CEMDAT	Establecer los indicadores de atención de acuerdo con las especialidades médicas	Socializar el acuerdo ministerial sobre los tiempos de atenciones por especialidades médicas	Número de pacientes atendidos según especialidades médicas
Gestionar acercamientos a federaciones, ligas deportivas, club para concientizar la salud preventiva en el ámbito deportivo.	Formar equipos de trabajo de apoyo técnico para concientizar la salud preventiva en el ámbito deportivo en sus diferentes estados de preparación.	Planificar cronograma de actividades para el acercamiento a federaciones, ligas deportivas, clubs.	Numero de reuniones realizadas con el equipo de trabajo Numero de reuniones ejecutadas con las instituciones de interés.
Socializar las estrategias, planes de contingencia a fin de prevenir, precautelar, sobrellevar las complicaciones y secuelas del impacto de la pandemia en el ámbito deportivo	Mediante correo institucional enviar a todo el personal del CEMDAT el Plan Nacional de Reactivación del Deporte	Impartir la información a pacientes que se encuentran en salas de espera mediante: Charlas informativas presenciales, información a través de medios de televisión	Número de charlas realizadas en salas de espera. Reporte de publicaciones a nivel televisivo

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

### 3.2.2. Gestión de Recursos Humanos

La gestión de Recursos Humanos debe buscar nuevas formas de trabajar, no solo para conseguir llegar a su objetivo, sino hacerlo de forma eficaz y satisfactoria para todas las partes institucionales, esto se lograría que las áreas que se complementan trabajen aliadas, de tal manera Recursos Humanos y Marketing deben trabajar mano a mano para fijar estrategias. Y qué mejor manera que hacerlo **con** una sola estrategia para promocionar la cartera de servicio ofertados por CEMDAT en deportistas de la Concentración Deportiva del Pichincha que son los posibles usuarios de acuerdo con el presente estudio.

**Tabla 7:** *Indicador de Actividades de Gestión de Recursos Humanos*

<b>Estrategia Institucional</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>
Mantener el recurso humano existente calificado, para implantar los valores y principios institucionales	Realizar la evaluación de desempeño de acuerdo a metas establecidas a inicio de cada período	Levantar el requerimiento y la necesidad de mantener el talento humano con el que cuenta Análisis de producción en atenciones de manera trimestral	Número de pacientes atendidos de manera subsecuente cada trimestre % de incremento de pacientes
Diseñar programas de capacitación en atención al usuario lo conllevaría a crear relaciones de confianza y así fidelizar al deportista para su retorno a la institución	Elaboración de programas de capacitación considerando agendamiento, horarios de atención y afluencia de usuarios	Definición de cronogramas de capacitación	Número de capacitaciones realizadas

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

### 3.3.3. Gestión Estratégica de Marketing

De acuerdo a los objetivos que se desea alcanzar “las estrategias son los medios de acción que permiten la consecución de los objetivos” (Corella, 2013, p.169). El desarrollo de las estrategias globales de marketing deben llevar un enfoque consistente en la importancia crítica de la calidad del servicio provisto tal y como la perciben los pacientes. También incluye otros elementos que suelen ser de carácter

complementario que tiende a aumentar la productividad como medio de lograr mayor cobertura y alcance, afianzar la eficacia y asegurar así el futuro de la institución. Se propone las siguientes estrategia para alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente estudio

**Tabla 8:** *Indicador de actividades de Gestión Estratégica de Marketing*

Estrategia Institucional	Actividad	Tarea	Indicadores de Cumplimiento
Lanzamiento de Página Web	Definir un plan de contenidos centrados en la difusión de servicios gratuitos en medicina deportiva preventiva: Diseñar Página web	Abrir canales digitales para promocionar la cartera de servicios ofertados por CEMDAT: Publicar en Redes Sociales.	Imagen institucional: - Plan de Contenidos - Página Web
Posicionarse Institucionalmente en redes sociales	- Crear de la página en Facebook. - Crear cuenta Instagram. - Crear cuenta de Twitter.	Diseño de contenido publicitario en el ámbito de la medicina deportiva.	- número de publicaciones en Facebook. - Número de publicaciones en Instagram. - Número de visitantes en las cuentas.
Promocionar de la medicina deportiva a través de videos motivacionales en redes sociales con logotipos de la CEMDAT.	Promocionar mediante interacciones con influencers reconocidos a nivel nacional.	- Creación de videos .- Registrar contenidos en las cuentas creadas.	- Número de videos publicados - Impacto de campaña de marketing en redes y páginas web.
Promocionar de los servicios gratuitos en el área de nutrición deportiva.	Socializar a usuarios sobre la importancia de la valoración nutricional previo etapas de preparación, competencia y post competencia.	- Interacciones con los usuarios en atención de consulta externa	- Encuestas de calidad de nuevos usuarios

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

### 3.3.4. Gestión Financiera

La Gestión Financiera es la encargada de la administración y asignación eficiente y oportuna de los recursos buscando un equilibrio óptimo orientado en la estrategia financiera para garantizar la ejecución del plan operativo de la institución.

**Tabla 9:** *Indicador de Actividades de Gestión Financiera*

<b>Estrategia Institucional</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>
Considerar el presupuesto para la implementación del plan de marketing en el POA	Mesa de trabajo con áreas involucradas (Dirección, TTHH, TICS, Marketing)	Determinar presupuesto	Elaboración del presupuesto requerido
Determinar el costo/beneficio del plan de marketing	Crear mecanismos para medir costo/beneficio del plan de marketing	Determinar el presupuesto para la ejecución del plan de marketing	Ejecución presupuestaria

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

### 3.3.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La Gestión Operativa , Abastecimiento y Logística es un proceso muy fundamental para el cumplimiento de estrategias institucionales, su aplicación y manejo requiere de habilidades y conocimientos en los procesos internos, determinando el requerimiento y abasteciendo de bienes alineados a las necesidades, el mantener esta gestión de manera optima reflejará una gestión oportuna y con mejores resultados.

**Tabla 10:** *Indicador de actividades de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.*

<b>Estrategia Institucional</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>
Diseño de flujograma de proceso para abastecimiento y distribución de insumos	Identificación de las áreas involucradas	Distribución oportuna de insumos	Número de reportes de entregas por areas
Levantamiento de requerimiento de insumos de acuerdo a datos reales y necesidades de los usuarios.	Formación de comité para analizar el requerimiento de insumos.	Elaboración de informe de Términos de Referencia . Elaboración de informe de identificación de necesidades	Número de informes stock de insumos Número de informes de la demanda de insumos

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

### 3.3.6. Gestión de Docencia e Investigación

La Gestión de Docencia e Investigación es un ente directriz de las actividades docentes y de Investigación. Debe ofertar servicios de salud especializada en medicina deportiva a deportistas, familias, comunidad y empleados de la institución con eficiencia, eficacia, oportunidad y alta calidad técnica, manteniendo los principios de equidad, calidad, calidez, solidaridad a través de:

- Trazar convenios interinstitucional con Facultades de Ciencias Médicas de diferentes Universidades y Escuela Politécnicas.
- Apoyar en la creación de medios digitales con el objetivo de promocionar la cartera de servicios del CEMDAT
- Promoción de la educación de salud deportiva a usuarios externos

**Tabla 11:** Indicador de actividades de Gestión de Docencia e Investigación

Estrategia Institucional	Actividad	Tarea	Indicador de cumplimiento
Elaborar un reglamento interno de docencia e investigación y la creación de un Comité de Ética e Investigación en Seres Humanos CEISH (en proceso de aprobación).	Diagnostico situacional en relación a la gestión actual de docencia e investigación . Delimitar estrategias de soluciones para la elaboración del reglamento interno de docencia e investigación	Socializar el leglamento interno para realizar los correctivos pertinentes previos a su aprobación por la autoriza institucional	Numero de reuniones realizadas Reglamento interno de docencia e investigación
Elaboración de un boletín científico relacionado a medicina deportiva (avances, estudios con estadísticas obtenidos en valoraciones médicas, nutricionales, etc.) semestral	Definición de línea editorial. Definición de áreas. Definición de comité informativo. Planificación semestral de contenidos.	Edición y publicación digital	Informe de registro de normativas. Número de boletín publicado Número de medios donde se publique
Apoyo a ideas innovadoras en marketing con el objetivo de promocionar la cartera de servicio del CEMDAT	Formación de comité de docencia e investigación	Relaciones interinstitucionales	Número de reuniones realizadas Acuerdos entrelazados interinstitucional

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

### 3.3.7. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación

La Gestión de Tecnologías de la información tiene como objeto la supervisión de todo lo relacionado con las operaciones y recursos de tecnología dentro de la institución, este proceso asegura que los recursos tecnológicos sean utilizados correctamente y de esta manera proporcionen valor para la organización, la Gestión eficiente de TI permite que una organización optimice sus recursos asignados al personal

**Tabla 12:** *Indicador de Actividades de Gestión de las TICS*

<b>Estrategia Institucional</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>
Gestionar la creación de la página web y redes sociales en el departamento de imagen y comunicación de la administración zonal	Creación de página web y redes sociales	Participar el proceso de diseño de página web y redes sociales	Creación de página web y redes sociales
Administrar página web y redes sociales	Establecer un plan de monitoreo y control de página web y redes sociales del CEMDAT	Actualizar contenido de página web y redes sociales	Número de vistas y registros en la página web y redes sociales
Solicitar apoyo interinstitucional al departamento de imagen y comunicación de la coordinación zonal	Publicar videos y boletines creados	Editar, videos fotos y boletines promocionales	Número de videos y boletines creados

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

## CAPÍTULO IV

### Evaluación e Implementación Integral de Gestión Gerencial

#### 4.1. Estrategia de Evaluación

Medir la efectividad del Plan de Marketing

##### Actividad

Análisis de la base de datos de atenciones realizadas y validar el incremento de deportistas atendidos

**Tabla 13:** *Monitorear y evaluar la ejecución del Plan de Marketing en el CEMDAT*

<b>Estrategia Institucional</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>
Medir la efectividad del Plan de Marketing	Análisis de la base de datos de atenciones realizadas y validar el incremento de deportistas atendidos	Registrar el incremento de deportistas atendidos	Impacto de campaña de marketing en redes y página web. Al menos 10 % de los nuevos usuarios indica informarse por redes sociales Posicionar la medicina deportiva preventiva, por medio de videos subidos en redes sociales

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

#### 4.1.1. Matriz de evaluación de las alternativas estudiadas

**Tabla 14:** *Cuadro de Monitoreo de Cumplimiento de Estrategias y Actividades*

<b>Alternativas de solución propuestas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>
Elaborar estrategias de promoción que permitan difundir asertivamente los servicios y conocimientos ofertados por el CEMDAT	Revisión bibliográfica de estudios realizados Estructurar contenido de página web y cuentas en redes sociales	Crear página web y cuentas en redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram)	Número de personas que visitan la página web Número de personas que interactúan en redes sociales.

Determinar una estrategia de sensibilización sobre la importancia del deporte	Generación de vínculos de confianza (Médico – Deportista)	Conversar con los pacientes que acuden a consulta	Número de atenciones realizadas.
Elaborar un plan de socialización de las disposiciones de las autoridades y normas respectivas para el desarrollo del deporte en el contexto pospandémico.	Socializar las disposiciones emitidas por las autoridades	Acercamientos in situ a Clubs Deportivos, Ligas Barriales, Federaciones Deportivas.	Número de reuniones realizadas
Diseñar una estrategia que permita posicionar la medicina preventiva como un servicio necesario y apto para toda la población interesada en el deporte	Concientizar sobre la importancia de la medicina preventiva	Charlas en las salas de espera	Número de charlas realizadas en las salas de espera

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

#### 4.1.2. Monitoreo y Evaluación

Para evaluar las actividades propuestas y alcanzar la meta del plan de gestión se consideran los siguientes parámetros detallados en el siguiente cuadro:

- Indicador de actividad: Medición de cumplimiento de actividades
- Plazo: Tiempo establecido para cumplir la estrategia
- Responsable de la actividad:

**Tabla 15:** *Indicador de Monitoreo del CEMDAT*

Área de Gestión	Indicador	Monitoreo	Plazo	Responsable
Gerencial de la Dirección	Indicadores de efectividad	Mensual	Permanente	Director Tics
Gestión financiera	Presupuesto para redes sociales	Anual	1 mes	Director Administrativo Financiero
Gestión Departamento Médico	Indicadores de calidad	Mensual	Permanente	Director
	Atención clientes	Mensual	Permanente	Director Médico
Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	Manejo de publicidad	Mensual	Permanente	Jefe de Tics
	Personas que visitan la página web	Mensual	Permanente	Tics

Gestión atención al cliente	Indicador de atención	Mensual	Permanente	Recursos Humano
	Encuestas realizadas a nuevos deportistas que acuden al CEMDAT	Mensual	Permanente	Recursos Humanos

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

El cumplimiento de las actividades indicará porcentajes de cumplimiento el mismo que establecerá el compromiso de las áreas asociadas a la administración del CEMDAT

Tabla 16: Valoración en Indicadores de Porcentaje de Evaluación

Línea de Indicadores para cumplimiento de metas		
% de cumplimiento	Interpretación	Interpretación
91% a 100%	Se llegó al objetivo	Excelente
71% a 90%	Cumplimiento aceptable	Medio
51% a 70%	Cumplimiento insuficiente	Regular
0 a 50%	No se llegó al objetivo	Malo

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

Por último, a partir de las metas establecidas para cada indicador, se ha propuesto una evaluación integral de proceso y de impacto del plan de marketing. En una primera instancia se realizará una evaluación finalizando el primer semestre de implementación, en el cual se espera que se hayan alcanzado el 50 % de las metas establecidas al año por cada indicador de las estrategias. En una segunda instancia, se espera que al menos se haya cumplido con el 80 % de todas las metas planteadas. Toda evaluación generará informes con posibilidades de ajuste y mejora.

## 4.2. Resultados de las Encuestas

Se aplicó una encuesta a la población deportiva de la Concentración Deportiva de Pichincha de la ciudad de Quito la cual permitió analizar la siguiente información:

### Pregunta No. 1

¿Qué tiempo dedica usted para entrenar su deporte?

**Tabla 17:** Respuestas Pregunta No. 1

Respuesta	F1	%
1 hora	32	9
1- 2 horas	148	41
M+ de 2 horas	183	50
Total	363	100

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha  
**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

**Gráfico 1:** *Tiempo que Realiza Deporte*



**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha  
**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

**Análisis:** Del total de 363 deportistas encuestados, el 50% de deportistas de distintas disciplinas se dedican a entrenar por más de 2 horas, el 41% de deportistas dedican su tiempo de 1 a 2 horas, y el 9% 1 hora. El tiempo dedicado a el entrenamiento deportivo es fundamental el cual permite el desarrollo y desenvolvimiento de estrategias del deportista, cabe resaltar que un estudio realizado de la Universidad de Monash, en Australia, alertó que al realizar ejercicio intenso sin un adecuado plan de entrenamiento podría presentar problemas gastrointestinales.

## Pregunta No.2

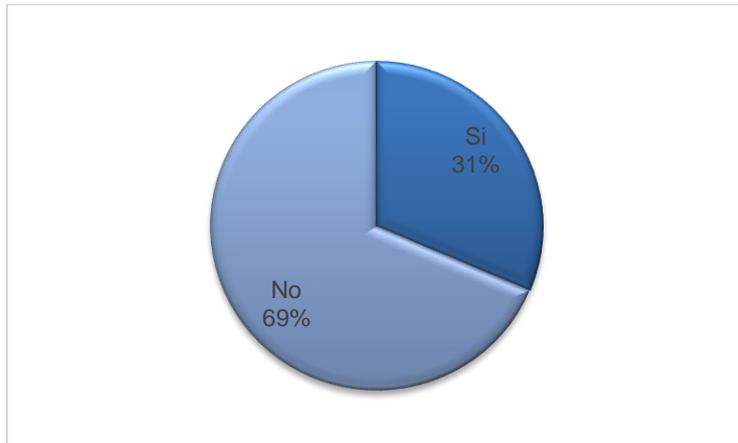
¿Recibe usted atención en la especialidad de Medicina del Deporte?

**Tabla 18:** *Respuesta a la Pregunta No. 2*

Respuesta	F1	%
Si	114	69
No	249	31
Total	363	100

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha  
**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

**Gráfico 2:** *Atención Médica Especializada en Deportes*



**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha  
**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

**Análisis:** Los deportistas encuestados reciben atención médica especializada en deporte el 31% y el 69% no reciben. El Doctor Luis Martínez Riaza, señala la importancia de la atención médica especializada en deportes, porque la medicina deportiva no se centra solo en el tratamiento de lesiones relacionadas con el deporte, sino también en la prevención de lesiones, rehabilitación, nutrición y entrenamiento de rendimiento para ayudar a los atletas y personas activas a mejorar su condición física (Martínez , 2020).

### Pregunta No. 3

¿Cree usted que es necesaria la atención médica deportiva previo a entrenamiento, competencia y/o pos-competencia?

**Tabla 19:** Respuesta Pregunta 3

Respuesta	F1	%
Si	348	69
No	15	31
Total	363	100

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha  
**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

**Gráfico 3:** Necesidad de Atención Médica Deportiva



**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha  
**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

**Análisis:** Sobre la necesidad e importancia de la atención médica deportiva previo a entrenamiento, competencia y/o pos-competencia cree que es necesaria, reflejando el interés por realizar chequeos médicos preventivos (96%), mientras que apenas el 4% indican que no es necesaria la atención.

#### Pregunta No. 4

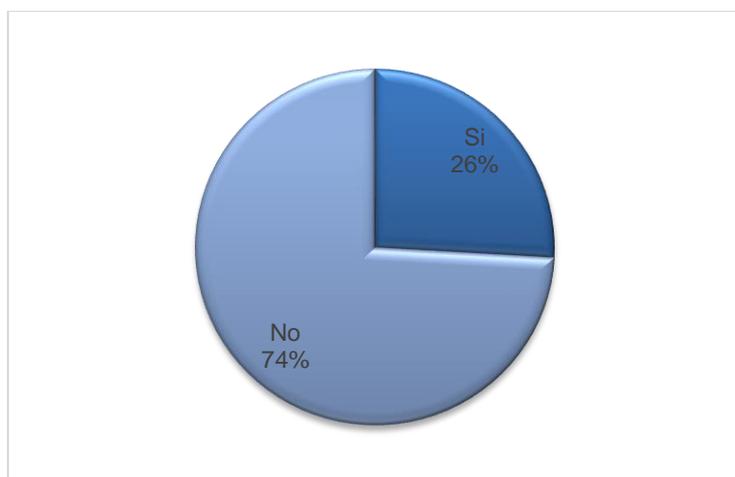
¿Conoce usted programas que incentiven prácticas deportivas y recreativas dirigidas por personal especializado en deportes que brinda gratuitamente el Estado?

**Tabla 20:** Respuesta Pregunta No. 4

Respuesta	F1	%
Si	94	26
No	269	74
Total	363	100

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha  
**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

**Gráfico 4:** Prestaciones Médicas Especializadas Gratuitas del Estado



**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha  
**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

**Análisis:** Por otra parte, se observa en el siguiente gráfico 2, la mayor proporción desconocen programas que incentiven prácticas deportivas y recreativas promocionadas por el Estado (74%), mientras que a penas el 26% conocen. El desconocimiento de programas relacionados a salud deportiva impiden que los deportistas mantengan interes en su alimentación, hidratación, técnicas deportivas en la prevención de lesiones o fracturas, rendimiento deportivo, estado nutricional composiciones corporales, higiene bucal, etc. Y lograr mantener una vida saludable deportiva.

### Pregunta No. 5

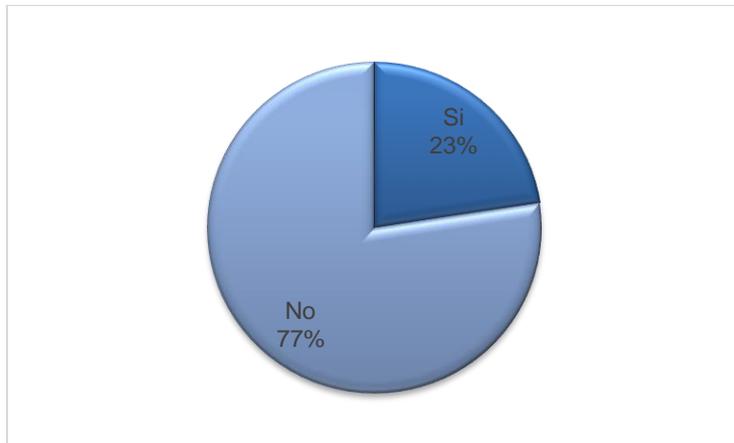
¿Conoce usted que en la Ciudad de Quito existe el Centro Especializado en Medicina del Deporte “Asdrúbal de la Torre”?

**Tabla 21:** Respuesta Pregunta No. 5

Respuesta	F1	%
Si	82	26
No	269	74
Total	363	100

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha  
**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

**Gráfico 5:** Centro "Asdrúbal de la Torre"



**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha  
**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

**Análisis:** Al consultar a los deportistas conocen que en la Ciudad de Quito existe el Centro Especializado en Medicina del Deporte “Asdrúbal de la Torre”, el 77 % declaró no conocer, mientras que el 23% indicaron que si conocían.

### Pregunta No. 6

¿Si usted requiere de atención de medicina deportiva gratuita acudiría al Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre, o a servicios privados?

**Tabla 22:** Respuesta a la Pregunta No. 6

Respuesta	F1	%
Si	296	74
No	67	26
Total	363	100

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

**Gráfico 6:** Acceso a Servicios Gratuitos del Centro Especializado del Deporte "Asdrúbal de la Torre" o a servicios privados.



**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

**Análisis:** En cuanto a la intención de acceso a servicios médico deportivos gratuitos, el 84 % indico que, si utilizara, mientras que solo un 16% indica que accedería a servicios privados, determinando de tal forma que la población deportiva de la Concentración Deportiva del Pichincha desconoce de centros medico especializados en medicina del deporte ofertados por el estado.

## Pregunta No. 7

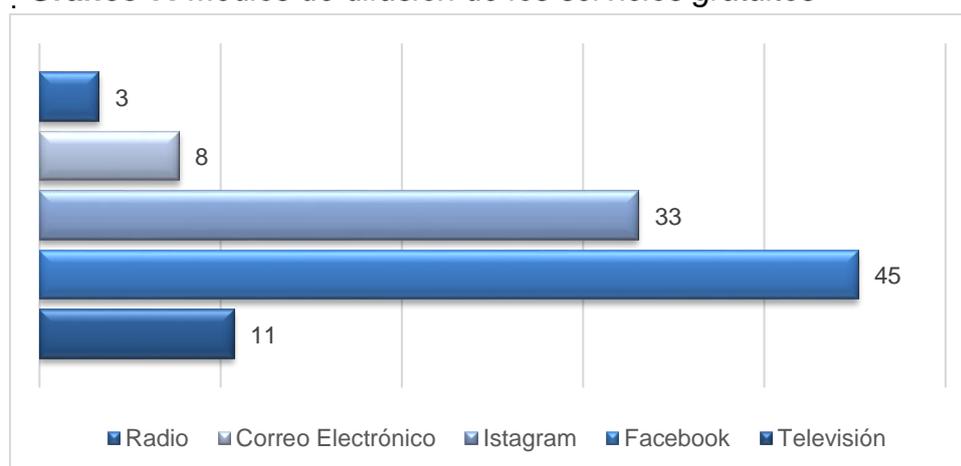
¿Por cuál de los medios de información desearía usted conocer los servicios gratuitos ofertados por del Centro Especializado del Deporte “Asdrúbal de la Torre”

**Tabla 23:** Respuesta a la Pregunta No. 7

Respuesta	F1	%
Correo Electrónico	28	8
Instagram	120	33
Facebook	164	45
Radio	12	3
Televisión	39	11
Total	363	100

**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha  
**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

**Gráfico 7:** Medios de difusión de los servicios gratuitos



**Fuente:** Deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha  
**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

**Análisis:** Los medios de información por los que desean conocer los servicios gratuitos ofertados por el Centro Especializado del Deporte “Asdrúbal de la Torre” son: 3% radio, 11% TV, correo electrónico el 8%, Instagram 33%, Facebook 45%

## **4.2.1. Análisis y Discusión de Resultados de las encuestas**

### **Análisis cualitativo**

Se realizó un análisis de diferentes aspectos referentes a las categorías de habilidades, tiempo de entrenamiento, conocimiento e interés de la existencia de canales de comunicación como determinantes para el presente estudio, información que fue considerada de los datos obtenidos de la encuesta aplicada y de la base de datos de la Concentración Deportiva de Pichincha “CDP”, la muestra de estudio está conformada por niños, adolescentes, jóvenes y adultos de género masculino y femenino a partir de 5 a 30 años de edad, la mayor parte de deportistas pertenecen al grupo de formación en relación a atletas del grupo de alto rendimiento quienes se preparan para la participación en competencias nacionales e internacionales en 33 disciplinas deportivas que se desarrolla en cada uno de los escenarios deportivos adecuados. Los deportistas que pertenecen al grupo de formación y al progresar a formar parte del grupo de alto rendimiento el CDP reciben beneficios como: becas de estudio, incentivos económicos, alimentación, vivienda, atención en salud este beneficio es con la finalidad de garantizar el cumplimiento de sus derechos.

En las encuestas realizadas se determina que la mayor parte de deportistas se toman más de dos horas en su preparación física; sin embargo, la mayoría no tiene el interés necesario en la prevención a través de atención médica deportiva especializada, porque desconocen la existencia de instituciones públicas que proveen servicios gratuitos que brinda el Estado a través, por ejemplo, del Centro Especializado en Medicina del Deporte “Asdrúbal de la Torre” ubicado en la ciudad de Quito.

Los deportistas están conscientes que es necesario la atención médica deportiva previo a entrenamiento, competencia y/o pos-competencia, por lo que tienen la predisposición de acudir al Centro Especializado en Medicina del Deporte “Asdrúbal de la Torre”, pero solicitan conocer más sobre los servicios que presta este centro, su funcionalidad, ubicación, horarios de atención. Solicitan que se debe difundir a través de canales de información siendo de mayor aceptabilidad las redes sociales y en como segunda y tercera opción televisión y radio los cuales son

considerados en esta investigación para la difusión de las estrategias de promoción, sensibilización y prevención consideradas en el diseño del plan de marketing.

### **Análisis cuantitativo**

Para conocer los factores que inciden en la baja demanda de atenciones en el CEMDAT se consideró como posibles usuarios potenciales futuros a deportistas de la Concentración Deportiva de Pichincha con una muestra del total de la población a 363 deportistas a quienes se aplicó la encuestas determinando que el 50% de deportistas se dedican a entrenar por más de 2 horas, el 69 % no reciben atención médica deportiva, por lo tanto, el 96 % demuestran interés por realizar chequeos médico preventivos en centros médicos especializados en medicina del deporte que ofrecen servicios gratuitos por ser parte del Estado, por otra parte se observa que la mayor proporción 74% desconocen de programas que incentiven prácticas deportivas y recreativas promocionadas por el estado, al consultar a los deportistas conocen que en la Ciudad de Quito existe el Centro Especializado en Medicina del Deporte “Asdrúbal de la Torre” declaran el 77% que no lo conocen , en cuanto a la intención de acceso a servicios médicos deportivos gratuitos el 84% indican que si utilizarían en el caso de conocer la existencia de Centros Médicos Especializados en Medicina Deportiva, los medios de información por los que desean conocer servicios ofertados por el CEMDAT responden el 78% que prefieren recibir información a través de canales de redes sociales como Facebook, twitter e Instagram y como segunda instancia la televisión y radio.

Con el presente análisis de resultados cualitativo y cuantitativos de la encuesta se determina la necesidad de diseñar un Plan de Marketing para promocionar la cartera de servicios ofertados por el CEMDAT el cual permitirá incrementar la demanda de favoreciendo sus condiciones de salud mediante el diagnóstico, prevención, promoción y tratamiento de manera oportuna y aprovechando el recurso humano calificado, equipamiento disponible, infraestructura, insumos médicos, medicamentos disponibles lo que conllevaría a cubrir el 100% de la capacidad instalada y así el estado disminuya gastos estatales en curación y tratamientos a largo plazo.

### **4.3. Limitaciones y/o restricciones en la Gestión General**

- Desinterés por parte de las autoridades reguladoras y de control siendo la Coordinación Zonal 9 en la aprobación de viabilidad y ejecución del plan de marketing, lo que conllevaría a que no se designe presupuesto para su desarrollo y ejecución.
- Falta de compromiso por parte de la autoridad y miembros de los procesos de gestión marketing, financiero, talento humano y TICs en el control, seguimiento y monitoreo en el desarrollo y ejecución de estudio presente.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Para definir las conclusiones del presente estudio es importante partir de los objetivos planteados, de resultados, análisis cualitativo y cuantitativo de estudio concluyendo que para promocionar la cartera de servicios a través del presente Plan de Marketing se puede concluir que:

- Al establecer que el factor principal que inciden en la baja demanda de los servicios ofertados por CEMDAT, son el desconocimiento del Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre, como un ente gubernamental que oferta una cartera de servicios médicos especializados en deporte, se ha planteado estrategias de promoción como es la creación de canales de comunicación según la preferencia de los encuestados como página web, redes sociales, televisión y radio lo que permitirá mejorar la calidad de vida de los deportistas y de aquellas personas que hacen deporte recreativo.
- Los deportistas encuestados están conscientes de la necesidad de la atención médica deportiva previo a entrenamiento, competencia y/o pos-competencia para su salud, sin embargo, le restan la importancia que se le debe dar, ante este resultado se ha considerado la implementación de estrategias de sensibilización conductuales, de estilos de vida y medicas lo que permitirá reducir el riesgo de enfermedades y lesiones.
- Se realiza un plan de marketing que permita el aumento de la demanda de servicios del “Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre”, a través de posicionar la medicina preventiva como un servicio necesario e importante para la población interesada en el deporte, lo que permitirá la sustentabilidad y sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo del centro ofertante.

## **Recomendaciones**

A partir de los resultados obtenidos y las conclusiones establecidas, se pueden indicar las siguientes recomendaciones.

- Se recomienda que el presente Plan de Marketing sea implementado por CEMDAT, lo que permitirá el aumento de la demanda de sus servicios.
- Se debe realizar las campañas de concientización a los deportistas y a las personas que realizan deporte recreativo sobre a través del material educativo comunicacional, capacitaciones charlas, acercamientos y visitas a in situ a club, ligas, federaciones, instituciones, etc. que contengan información relevante.
- Es muy importante crear relaciones interinstitucionales públicas, privadas, club, ligas barriales, federaciones para crear vínculos con el objetivo de dar a conocer la cartera de servicios del CEMDAT, sensibilizar y concientizar la importancia de la atención médica deportiva como prevención, diagnóstico y tratamiento permitiendo resultados óptimos en el rendimiento de los deportistas.
- Por último, se recomienda adaptar la presente propuesta de marketing a distintos contextos de salud para mejorar el alcance y cobertura de los servicios ofertados, el cual permitirá incrementar su capacidad instalada al 100%, aprovechando de manera eficiente el recurso humano, equipamiento, medicamentos e insumos, infraestructura con el objetivo de brindar atención médica deportiva, promocionar salud preventiva y de tal forma disminuir los gastos estatales en curación y tratamiento.

## **Glosario de Términos**

**Accesibilidad:** Es el grado hasta cuando es posible servir en un segmento de mercado.

**Alcance:** Se refiere a la audiencia a la que llega un mensaje de marketing, ejemplo campaña de anuncios en redes sociales, televisión.

**CEMDAT:** Centro Especializado de Medicina Deportiva Asdrúbal de la Torre

**CDP:** Concentración Deportiva de Pichincha

**CMS:** Sistema de gestión de contenido; gestiona un sitio web fácilmente.

**CRM:** Gestor de relación con los clientes, una plataforma digital tiene en un solo espacio para el desarrollo de las estrategias de marketing para la atracción de leads.

**Diseño web:** Creación de un sitio y que es perceptible para los usuarios, menús, páginas, imágenes, información, videos, acciones que permita hacer, colores, tipografía, etc.

**Estrategia multicanal:** Es aquella que aprovecha diferentes plataformas el objetivo es elegir aquellas que son relevantes para el público, adaptándose cada mensaje a los canales correspondientes.

**Fidelización de clientes:** Estrategia que permite construir relaciones duraderas con clientes, es común la implementación de programas de recompensas o beneficios exclusivos contribuyendo a mayor satisfacción con la marca.

**Gestión pública:** Se enfoca en la administración eficiente de todos los recursos con los que cuenta una nación con la finalidad de dar soluciones a requerimiento, necesidades de los habitantes de tal forma garantizando el desarrollo del país.

**Objetivo SMART:** En el marketing se debe plantear objetivos SMART para cada una de las estrategias las mismas que deben ser. Especifico, se pueda medir de manera objetiva, alcanzable, realista y que se cumpla en un período determinado.

**Marketing en salud:** Es una disciplina que posee gran potencial de aplicación en el área de salud pública, a través de la implementación de planes estratégicos con

objetivos claros y precisos para promover, reforzar hábitos y estilos de vida saludables con enfoque novedoso y diferente.

**Medicina Deportiva:** Esta especialidad médica estudia los efectos del ejercicio del deporte, actividad física en el organismo humanos desde el punto de vista de diagnóstico, prevención y tratamiento en las enfermedades y lesiones.

**Planificación Estratégica:** Es un proceso que permite orientar a las empresas, instituciones en la toma de decisiones y en la distribución de sus recursos en el período, este es un trabajo que puede y debe ser desarrollado por cualquier negocio, empresa o institución independientemente de su segmento de actuación.

**Redes Sociales:** Son todas las plataformas que la población general visita, registra para compartir publicaciones, actividades e interacciones con otras personas en el espacio creado por una empresa. Son de uso gratuito para los usuarios, a menos que se trate de una marca o negocio, en cuyo caso aprovecha el público dentro de la red social para promocionar sus servicios o productos.

## Bibliografía

- BCE. (30 de 09 de 2022). *Ecuador registró un crecimiento interanual de 3,5% en el primer trimestre de 2022*. Obtenido de BCE.fin.ec: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1514-ecuador-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-8-en-el-primer-trimestre-de-2022>
- Bravo, S., Kosakowski, H., Núñez, R., Sánchez, C., & Ascarruz, J. (2020). La actividad física en el contexto de aislamiento social por covid-19. *GICOS*, 6-22. Obtenido de <http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/bitstream/handle/654321/7581/Gicos%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Buil, I. M. (2012). La estrategia de marketing con causa: Factores determinantes de su éxito. *Universia Business Review* (36), 90-107.
- CEMDAT. (2019). *Rendición de cuentas 2019*. Quito: Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/Presentaci%C3%B3n-RC-2019-CEMDAT.pdf>
- CEMDAT. (2022). *Informe técnico CEMDAT*. Ministerio de Salud Pública.
- Constitución de la República. (2008). *Constitución de la República del Ecuador. Decreto legislativo 0. Registro Oficial 449, oct. 2008*.
- Del Valle, M., Manonelles, M., Tárrega, L., Manuz, B., González, A., Franco, L., . . . al., e. (2018). Lesiones deportivas versus accidentes deportivos. Documento de consenso. *Arch Med Deporte*. Obtenido de <https://smdrm.es/wp-content/uploads/2019/01/suplemento-1-lesiones-deportivas.pdf>
- Delgado, , B., Bravo Ross, W., & Pinzón , L. (2022). la planificación estratégica como herramienta clave parra el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2323/2536>

- Falconi del Pozo, A. (2016). *Estructura organizacional del área administrativa de una clínica privada de especialidad*. Quito, Ecuador: Universidad San Francisco.
- Fischer, J. Z. (2017). Plan de mercadeo y ventas. Recuperado el 23 de noviembre de 2022, de <http://tunegocioblog.com/post/159156901684/plan-de-mercadeo-y-ventas>
- Guadarrama, T., & Rosales, E. (2015). Marketing relacional : valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente, análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGrawHill .
- INEC. (5 de 12 de 2017). *Tras las cifras de Quito*. Obtenido de [ecuadorencifras.gob.ec](https://www.ecuadorencifras.gob.ec): <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- INEC. (2022). *Directorio de empresas y establecimientos 2020*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction>
- INEC. (7 de 04 de 2022). *Juntos para combatir el sedentarismo mediante el deporte y la actividad física*. Obtenido de [ecuadorencifras.gob.ec](https://www.ecuadorencifras.gob.ec): <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/juntos-para-combatir-el-sedentarismo-mediante-el-deporte-y-la-actividad-fisica/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- Jiménez, E., & Iturralde, R. (2017). La importancia de la elaboración del plan de Marketing en las Empresas de Servicios. *evista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Ecuador. Obtenido de

<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/marketing-empresas-ecuador.html>

Juan, M. (2021). Modelización matemática para la predicción y prevención de lesiones deportivas. *Retos*, 681-685. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8027885>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación. ISBN 970-26-0763-9.

Lambin, J.-J. (1995). *Marketing Estratégico*. Mc-Graw Hill.

Manonelles, P., Luengo, E., & Bonafonte, L. (2018). Contraindicaciones para la práctica deportiva. *Arch. Med Deporte*, 6-45. Obtenido de [http://archivosdemedicinadeldeporte.com/articulos/upload/Contraindicaciones\\_pract-deporte.pdf](http://archivosdemedicinadeldeporte.com/articulos/upload/Contraindicaciones_pract-deporte.pdf)

Martínez , L. (27 de noviembre de 2020). *¿Porque es importante la medicina deportiva en los atletas y personas activas?* Obtenido de Google: <https://www.luismartinezriaza.es/blog/2019/06/26/-por-que-es-importante-la-medicina-deportiva-en-los-atletas-y-personas-activas/>

Mejía , E. (2021). *Plan de Reorientación Estratégica ante el Covid-19 para la empresa Inmenol Industrial Laboratorios, S.R.L.* Santo Domingo: Proyecto Final, UniversidadIberoamericana,Escuela de Administración de Empresas. Obtenido de <https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/bitstream/123456789/414/2/15-0946%20PF.pdf>

Mongrovejo, A., Luna, K., Ormaza, J., Castro , P., & Torres, A. (2019). Plan de Marketing en el sector salud: Sector de Cuenca, Ecuador . *Ciencia Digital Vol. 3, N°2.3.* , p. 5-22,.

Narver, J., & Slater, S. (1990). The Effects of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54, 56-79.

Peña Escobar, S., Ramírez Reyes, G. S., & Osorio Gómez, J. C. (2015). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas. *Revista*

*Ingenierías Universidad de Medellín*, vol. 14, núm. 26,, pp. 87-104. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/750/75041609007.pdf>

Peña, L. (2010). La revisión bibliográfica. *Javeriana*, 1-12.

Pérez, J. (2021). La protección y garantía constitucional para el deporte ecuatoriano. *Crítica y Derecho. Revista Jurídica*, 30-42. doi:<https://doi.org/10.29166/cyd.v1i2.2788>

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance*,. New York:: Free Press.

Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Rev. esc.adm.neg.*, 179-200.

Salud, L. O. (2002). Registro Oficial Suplemento 670 del 25 de septiembre del 2002.

Suárez, N. (2014). Enfoque social de la mercadotecnia y los desafíos de la cobertura universal en salud. . *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(1), 1-11.

Tobal, F., & Legido, J. (2012). Concepto y desarrollo de la medicina del deporte en España. *ATHLOS Revista internacional de Ciencias Cosiales de la actividad física, el juego y el deporte*, 169-213. Obtenido de <file:///C:/Users/AVA/Downloads/Dialnet-ConceptoYDesarrolloDeLaMedicinaDelDeporteEnEspana-5311611.pdf>

Tudela, P., P., & Modol, J. (2014). La Saturación en los Servicios de Urgencias Hospitalarias. Recuperado de. *Emergencias 2015*, 27, 113-120. Obtenido de [http://formacionemergencias.portalsemes.org/formacion/pdf/2015\\_1\\_semestr e/saturacion\\_servicios\\_urgencias\\_hospitalarios.pdf](http://formacionemergencias.portalsemes.org/formacion/pdf/2015_1_semestr e/saturacion_servicios_urgencias_hospitalarios.pdf)

**Anexos**

**Anexo No.1. Encuesta**



**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS  
DIRECCION DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE LA SALUD**

**Objetivo:** Diseñar un plan de marketing para promocionar la cartera de servicios ofertados en el “Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre CEMDAT”, ubicado en la ciudad de Quito. Por lo que solicitamos a usted se digne responder en forma objetiva al siguiente cuestionario:

1. ¿Qué tiempo dedica usted para entrenar su deporte?

1 hora		2 horas		Más de 2 horas	
--------	--	---------	--	----------------	--

2. ¿Recibe usted atención en la especialidad de Medicina del Deporte?

SI		NO	
----	--	----	--

3. ¿Cree usted que es necesaria la atención médica deportiva previo a entrenamiento, competencia y/o pos-competencia?

SI		NO	
----	--	----	--

4. ¿Conoce usted programas que incentiven prácticas deportivas y recreativas dirigidas por personal especializado en deportes que brinda gratuitamente el Estado?

SI		NO	
----	--	----	--

5. ¿Conoce usted que en la Ciudad de Quito existe el Centro Especializado en Medicina del Deporte “Asdrúbal de la Torre”?

<b>SI</b>		<b>NO</b>	
-----------	--	-----------	--

6. ¿Si usted requiere de atención de medicina deportiva gratuita acudiría al Centro Especializado en Medicina del Deporte Asdrúbal de la Torre, o a servicios privados?

<b>SI</b>		<b>NO</b>	
-----------	--	-----------	--

7. ¿Por cuál de los medios de información desearía usted conocer los servicios gratuitos ofertados por del Centro Especializado del Deporte “Asdrúbal de la Torre”

Radio	
Correo Electrónico	
Instagram	
Facebook	
Televisión	

Gracias.

## Anexo No. 2: Cronograma de implementación y presupuesto

Se ha previsto que la estrategia de marketing diseñada tiene un periodo de implementación de un año. A continuación, se presenta el cronograma y el presupuesto estimados.

No.	Estrategia	Actividad	Trimestres			
			1	2	3	4
1	Lanzamiento página web	Plantear imagen institucional.	X			
		- Definir un plan de contenidos centrados en difusión de servicios gratuitos en medicina deportiva preventiva.	X			
		- Diseñar página web.	X			
2	Presencia en redes sociales	- Creación de página en Facebook.	X			
		- Creación de cuenta Instagram.	X			
		- Creación de Twitter.	X			
		- Interacciones con los usuarios atendidos.	X	X	X	X
3	Elaboración de un boletín científico trimestral	- Definición de línea editorial.	X			
		- Definición de áreas.	X			
		- Definición de comité informativo.	X			
		- Planificación semestral de contenidos.	X		X	
		- Edición y publicación digital.	X	X	X	X
4	Publicar periódicamente artículo referido al COVID-19 y la actividad deportiva.	- Recopilar permanentemente las nuevas disposiciones y normativas.	X	X	X	X
		- Revisar el estado del arte en torno al COVID-19 y su relación con la actividad física.	X	X	X	X
		- Publicar un artículo trimestral en el boletín científico.	X	X	X	X
5	Promoción de los servicios gratuitos en áreas de nutrición deportiva y radiología e imagen.	- Definición de campañas de marketing de servicios.	X		X	
		- Promoción mediante interacción con influencers o deportistas reconocidos a nivel nacional.	X	X	X	X
		- Promoción mediante usuarios integrales y de atención externa de la institución.	X	X	X	X

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes Fiallos

### Anexo No. 3: Presupuesto

<b>Rubro</b>	<b>Mensual (USD)</b>	<b>Anual (USD)</b>
Diseño de página web y creación de cuenta en redes sociales.	n.a.	1.500,00
Creación de videos promocionales	n.a	3.600,00
Marketing de contenidos.	50,00	600,00
Diseño de imagen institucional.	n.a.	3.000,00
Mantenimiento de equipos computacionales	600,00 (semestral)	1.200,00
<b>TOTAL, ANUAL</b>		<b>\$ 9.900,00</b>

**Realizado por:** Verónica Del Pilar Gavilanes