



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRIA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE LA SALUD

TITULO DE LA INVESTIGACION

**PLAN DE GESTION GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN
DE MARKETING DIGITAL EN EL AREA DE CONSULTA EXTERNA DEL
“CENTRO MEDICO BENALCAZAR” EN LA CIUDAD DE QUITO PERIODO
2022-2023**

TUTOR.

DR. RONALD VARGAS

AUTOR

MARIA PAZ GARZON MORETA

2022

Resumen

Los componentes de publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo representan vías probadas y verdaderas para establecer diálogos productivos con los clientes de las instituciones de salud. Sin embargo las personas mediante el desarrollo de la tecnología han obtenido herramientas más accesibles para obtener información ya sea de un producto o un servicio es por eso que los especialistas en marketing descubrieron las ventajas de la web y apostaron a crear anuncios digitales. Dentro de este ámbito se reconoce algunas actividades como marketing por correo electrónico, marketing en redes sociales, gestión de clientes potenciales, integración de CRM y análisis de marketing. En 2018, se invirtió un aproximado de 273 000 millones de dólares en publicidad digital a nivel mundial, el aumento de activos en este proceso demuestra la efectividad del marketing digital para dirigirse a las audiencias y lograr objetivos de crecimiento, como mayores ingresos, reconocimiento de marca, lealtad del consumidor, generación de prospectos y menores costos de servicio y adquisición de cliente

Tanto en Ecuador como en el resto de países el marketing digital se ha convertido sin duda alguna en una estrategia que permite a las empresas seguir dentro de un mercado que a causa de la pandemia se ha tornado inestable. Tomar en cuenta que el hecho de impulsar el marketing digital no significa que se deba dejar de lado el tradicional, pues existirán momentos y situaciones en los que su utilización sea primordial, en esta investigación se confirma que la función que cumple el marketing ya sea el tradicional o digital es cumplir con los objetivos de la empresa ya que la gran mayoría de las empresas manejan y gestionan marketing.

Abstract

The advertising, personal selling, sales promotion, public relations, and direct marketing components represent tried-and-true avenues for establishing productive dialogues with clients of healthcare institutions. However, through the development of technology, people have obtained more accessible tools to obtain information about either a product or a service, which is why marketers discovered the advantages of the web and opted to create digital ads. Some activities such as email marketing, social media marketing, lead management, CRM integration, and marketing analytics are recognized within this scope. In 2018, an estimated \$273 billion was invested in digital advertising globally, the increase in assets in this process demonstrates the effectiveness of digital marketing in targeting audiences and achieving growth objectives such as increased revenue, brand recognition brand, consumer loyalty, lead generation and lower costs of service and customer acquisition.

Both in Ecuador and in other countries, digital marketing has undoubtedly become a strategy that allows companies to continue in a market that has become unstable due to the pandemic. Taking into account that the fact of promoting digital marketing does not mean that the traditional one should be set aside, since there will be moments and situations in which its use is essential, in this investigation it is confirmed that the function that marketing fulfills is the traditional or digital is to meet the objectives of the company since the vast majority of companies manage and manage marketing.

INDICE

Introducción	1
Análisis de la situación actual de gestión gerencial	2
Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	3
Personal del Centro Medico Benalcazar	4
Infraestructura	4
Atenciones 2022	5
Atenciones por Especialidades Medicas	5
Atenciones anuales	5
Ingresos Anuales	6
Análisis Geoespacial y Geopolítico	6
Planteamiento del problema	7
Justificación del Planteamiento del Problema	9
Objetivo General	9
Objetivo Especifico	9
Propuesta y Justificación de Alternativas de solución	11
Justificación y Aplicación de la metodología	13
Metodología cualitativa	14
Resultados	14
Análisis de servicios, recursos y capacidades	14
Gestion de Gerencias	14
Fortalezas	15
Debilidades	15
Oportunidades	15
Amenazas	15
Gestión Financiera	15
Fortalezas	15
Debilidades	15
Oportunidades	16
Amenazas	16
Gestión Operaciones y logística	16
Fortalezas	16
Debilidades	16
Oportunidades	16

Gestión de Servicios	16
Fortalezas	16
Debilidades	16
Amenazas	17
Análisis FODA	17
Análisis para definición de estrategias	18
Estrategia defensiva	18
Estrategia Supervivencia	18
Estrategia Defensiva	18
Estrategia Reorientacion	18
Análisis del Entorno Social	19
Factor Socieconomico	19
Tasa de crecimiento poblacional	19
División de personas por nivel socioeconomico	19
Esperanza de vida	19
Factor Político	19
Factor Ambiental	20
Análisis de la industria de servicios de salud (M.Porter)	21
Fuerza de Negociación de los Proveedores	21
Amenaza de Nuevos Compradores	21
Amenaza de productos y servicios sustitutos	21
Rivalidad Entre Competidores Existentes	22
Cadena de Valor de la Organización	22
Planificación Estratégica de la Institución	23
Mision	23
Vision	23
Valores	23
Objetivos institucionales	23
Plan de Gestión Gerencial	24
Propuesta de solución	25
Presupuesto para desarrollar plan de gestión	26
Monitoreo del plan de gestión	27
Evaluación Integral de Gestión Gerencial	28
Conclusiones	29
Recomendaciones	29
Bibliografía	34

INTRODUCCIÓN

El marketing es una estrategia comercial que abarca una serie de pasos: planificación, promoción, fijación de precios y la entrega de productos o servicios a una clientela en específico, de igual manera es una herramienta que permite a los encargados de una compañía mantenerse en el entorno competitivo global.

El mundo a lo largo del tiempo ha ido evolucionando, conjunto con ello las estrategias dentro del mercado se han ido adaptando de generación en generación. Los componentes de publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo representan vías probadas y verdaderas para establecer diálogos productivos con los clientes de las instituciones de salud. (Faruk et al., 2021)

Sin embargo las personas mediante el desarrollo de la tecnología han obtenido herramientas más accesibles para obtener información ya sea de un producto o un servicio es por eso que los especialistas en marketing descubrieron las ventajas de la web y apostaron a crear anuncios digitales. La era digital es la prueba de la innovación dentro de la industria esta renovación requiere 3 elementos: un habilitador tecnológico que se encargará de acercar la tecnología a la realidad de las empresas, una innovación en el modelo de negocio que le permita ser rentable y una nueva red de valor que crea un posicionamiento en este ecosistema. (Herrmann et al., 2018) Dentro de este ámbito se reconoce algunas actividades como marketing por correo electrónico, marketing en redes sociales, gestión de clientes potenciales, integración de CRM (Gestión de Relación con los clientes) y análisis de marketing. El objetivo es utilizar estas herramientas para optimizar los procesos internos, así como el control y la medición de resultados permitiendo enfocar y enrolar a la empresa con estas actividades. (Corsaro et al., 2021) En 2018, se invirtió un aproximado de 273 000 millones de dólares en publicidad digital a nivel mundial, el aumento de activos en este proceso demuestra la efectividad del marketing digital para dirigirse a las audiencias y lograr objetivos de crecimiento, como mayores ingresos, reconocimiento de marca, lealtad del consumidor,

generación de prospectos y menores costos de servicio y adquisición de cliente. (Herrmann et al., 2018)

La pandemia puso a flote que el nuevo mercado está en la web el uso de sitios digitales para conseguir productos y servicios se hizo tendencia y tiene hasta la actualidad un papel muy importante para crear nuevas empresas y mantener dentro del mercado las que ya existían. (Ravangard et al., 2020)

Tanto en Ecuador como en el resto de países el marketing digital se ha convertido sin duda alguna en una estrategia que permite a las empresas seguir dentro de un mercado que a causa de la pandemia se ha tornado inestable. Sin mencionar que actualmente se han creado un sin número de entidades de salud privada dentro de un entorno dinámico y competitivo. (RENGEL et al., 2022)

Tomar en cuenta que el hecho de impulsar el marketing digital no significa que se deba dejar de lado el tradicional, pues existirán momentos y situaciones en los que su utilización sea primordial, en esta investigación se confirma que la función que cumple el marketing ya sea el tradicional o digital es cumplir con los objetivos de la empresa ya que la gran mayoría de las empresas manejan y gestionan marketing. (van Velthoven et al., 2018)

A nivel nacional no se obtienen datos específicos sobre el uso de marketing en salud, por lo cual esta investigación está enfocada documentar el incremento de las ganancias utilizando una estrategia de marketing y así mejorar el número actual de atenciones y fortaleciendo posicionamiento del “Centro Médico Benalcazar”

ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

El centro médico “Benalcázar” es una institución ubicada en la ciudad de Quito abrió sus puertas como entidad privada de salud en el año 1999 presta servicios de consulta externa en los servicios de Medicina General, Ginecología, Otorrinolaringología, Traumatología, Oftalmología, Pediatría y Psicología además cuenta con un área de imagenología en donde se realizan radiografías y ecografías.

La misión de la casa de salud es prestar un servicio de calidad, oportuno y gratificante al paciente a través de una atención personalizada con personal capacitado y dispuesto a velar por su bienestar.

El objetivo es incrementar el flujo de pacientes de tal manera que nos permita aumentar el volumen de facturación y reforzar la fidelización del usuario hacia el Centro Médico Benalcazar.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA

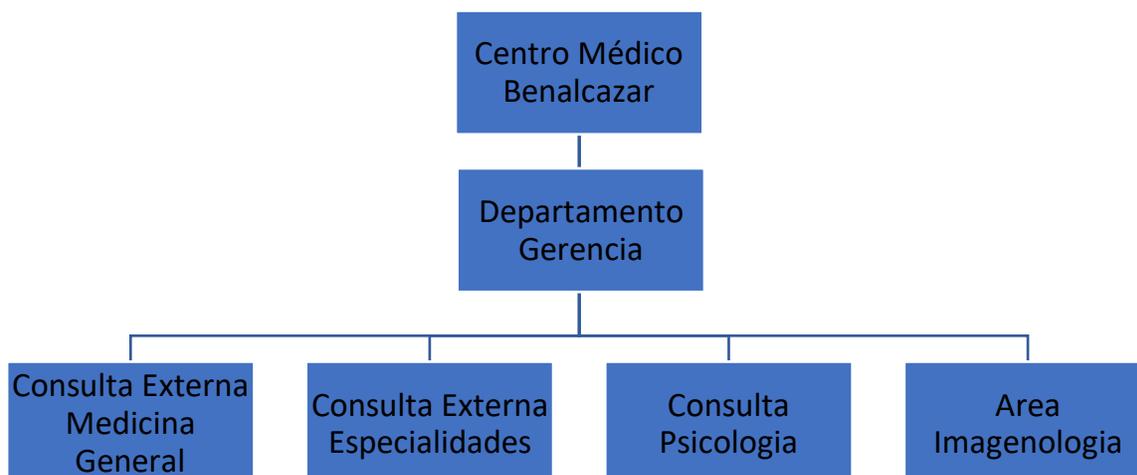


Figura 1: Organigrama Estructural

Personal del Centro Medico Benalcazar dividido por áreas

Área	N Personal
Gerencia	1
Medicina General	2
Ginecología	1
Oftalmología	2
Otorrinolaringología	1
Traumatología	1
Pediatría	1
Psicología	3
Radiología	1
Ecografista	1
Recepcionista	1
Servicio Limpieza	1
Total	16

Tabla 1: Personal del Centro Médico Benalcazar

Infraestructura

Consultorios	13
Sala de espera	4
Recepción	1
Habitación Rx	1
Habitación ECO	1
Baños	4
Parqueaderos	15
Oficina Gerencia	1
Bodega	2
Ascensor	1
Planta baja	1
Pisos	3

Tabla 2: Instalaciones del “Centro Médico Benalcazar”

Atenciones Enero 2022-Septiembre 2022 “Centro Médico Benalcazar”

Periodo	N Atenciones
Enero – Marzo	556
Abril - Junio	598
Julio – Septiembre	708

Tabla 3: Atenciones trimestrales del “Centro Médico Benalcazar”

Atenciones por periodos y por especialidades del año 2022

Especialidad	Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Septiembre
Medicina General	73	76	95
Ginecología	126	146	140
Oftalmología	52	47	58
Otorrinolaringología	62	68	70
Pediatría	83	90	91
Psicología	0	0	117
Ecografía	66	73	68
Rx	44	48	39
Traumatología	50	53	53
TOTAL	556	598	731
		TOTAL	1885

Tabla 4 Atenciones por trimestre de cada especialidad año 2022

Atenciones por año del Centro Médico Benalcazar

AÑO	Atenciones
2019	2687
2020	689
2021	1567
2022	1885

Tabla 5 Atención por año Centro Médico Benalcazar

Ingresos monetarios por año del “Centro Médico Benalcázar”

AÑO	INGRESOS
2019	\$ 80,610
2020	\$ 20,670
2021	\$ 47,010
2022	\$ 56,550

Tabla 6 ingresos anuales

Los ingresos monetarios al pasar los años se han ido disminuyendo, tomando en cuenta que en el año 2020 al atravesar una pandemia este valor disminuyó en más de un 60%.

ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLITICO

El Centro Médico Benalcázar es una entidad privada de más de 20 años de servicio, ubicada en la provincia de Pichincha , ciudad de Quito, parroquia Belisario Quevedo, en la calle San Gregorio y Veintimilla. Brinda servicios a los habitantes de la zona sin mencionar que es considerado una zona comercial, cerca de la Universidad Central, así como también de otros centros privados que ofertan servicios en salud por lo que la competencia es sumamente alta.



Figura 1 Ubicación Centro Médico Benalcázar

CARTERA DE SERVICIOS

El centro médico benalcazar ofrece una variedad de especialidades, en lo referente a la consulta externa dentro de ellas Ginecología, Pediatría, Oftalmología, Otorrinolaringología, Medicina General, Psicología además de un área de imagenología que cuenta con ecografía y rayos x.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El marketing digital actualmente se ha convertido en la herramienta clave para facilitar el comercio, crear nuevas ideas de negocios y estrategias que permitan comunicar y ofertas sus servicios, a nivel país se ha determinado que más del 50% de la población maneja y tiene acceso a internet por lo que utilizar redes sociales, sitios web y correos electrónicos permitirá el crecimiento de la empresa una actualización en tecnología, que nos permitirá fidelizar al paciente y tener un canal de comunicación que pueda contactarse con los pacientes en el menor tiempo posible. (Lascano, 2022)

Este tipo de marketing llama la atención por tener interactividad y disponibilidad 24/7 se ha considerado incluso que es más efectivo que el marketing tradicional por la facilidad y habilidad de promocionar un servicio o producto. (Bricio et al., 2018)

El profesional de la salud, además de formarse en su ámbito académico y práctico debe tener las herramientas necesarias que le permitan destacarse entre los usuarios para ofertar su red servicios y que estos sean atractivos dentro del mercado actual.

Es la razón por la cual el “Centro Médico Benalcázar”, es el candidato adecuado para la implementación de una estrategia de marketing que marque diferencia dentro del mercado y el sector en el cual se desarrolla la casa de salud.

Árbol de problemas

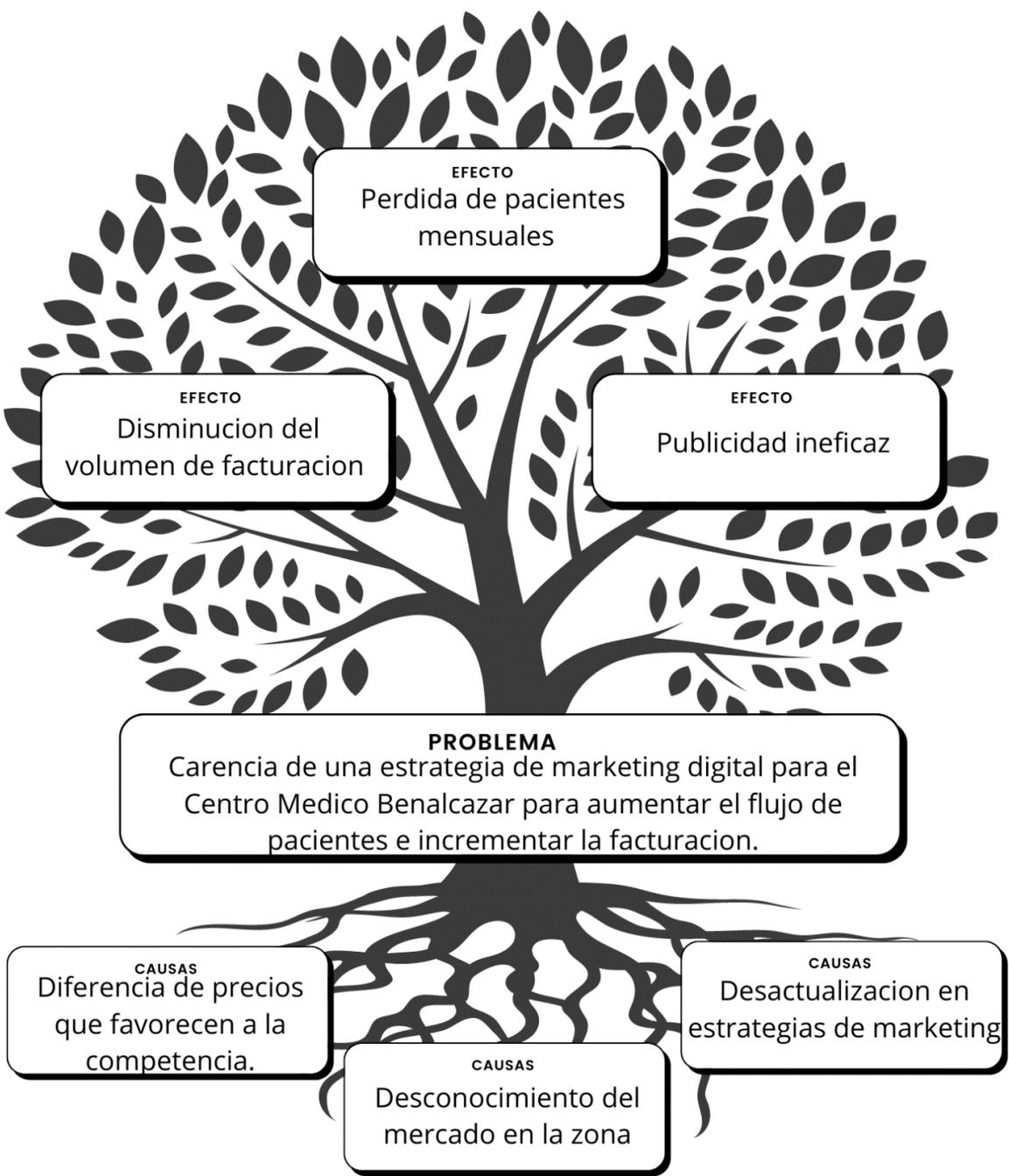


Figura 1: Árbol de problemas

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Se detectó que el “Centro Médico Benalcazar”, tiene un déficit en la estrategia de marketing para promocionar sus servicios y conseguir nuevos pacientes a lo largo de los últimos dos años,

La implementación de un plan de marketing permitirá dar a conocer al mercado del sector acerca de los servicios que ofertan en consulta externa, pediatría, medicina general, ginecología, oftalmología, otorrinolaringología, así como también beneficiarse de los laboratorios de imagen en rayos X y ecografía sin necesidad de trasladarse lejos para obtener este tipo de atenciones.

Mediante esto y el estudio de los competidores, precios, ventajas y desventajas se realizará un plan de marketing digital que permitirá que el Centro Médico incremente su flujo de pacientes y aumente el porcentaje de facturación ofreciendo sus diferentes servicios a un precio accesible y acorde a la competencia.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias de marketing digital para incrementar la producción del área de consulta externa del servicio de medicina general durante el último trimestre del 2022, y el 2023 para aumentar el flujo de pacientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un análisis de mercado para sectorizar a la población según sus necesidades.

Implementar los pilares del marketing relacional

Capacitar al personal médico en el uso de las herramientas del marketing digital.

Elaborar un presupuesto de inversión en material y herramientas de marketing

Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

La implementación de un plan de marketing en el Centro Médico Benalcazar, permitirá que sobresale en comparación al resto de casas de salud del sector, marcar un camino sabiendo las necesidades de la población proporcionará mayor acogida, y de esta manera obtener un crecimiento económico para la institución.

La estrategia del plan de marketing digital es explotar las redes sociales del centro médico, de tal manera que los usuarios puedan conocer acerca de los servicios que se ofertan, y brindar facilidades para que la experiencia en la institución sea placentera.

Este proyecto además de incrementar el flujo de pacientes de la casa de salud, presenta beneficios para la población ya que al conocer sobre los servicios que brinda, el proceso de atención y la disponibilidad de los profesionales capacitados, tendrá acceso a salud de calidad dentro del sector sin necesidad de trasladarse a lugares lejanos para obtener atención.

PROPUESTA Y JUSTIFICACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING DIGITAL EN EL ÁREA DE CONSULTA EXTERNA DEL CENTRO MÉDICO BENALCÁZAR EN LA CIUDAD DE QUITO PERIODO 2022-2023					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	SOLUCIÓN	RESPONSIBLE
No contar con una estrategia de marketing digital	Desconocimiento de beneficios	Perdida de número de pacientes mensuales	Generar una estrategia de marketing digital	Crear un plan de marketing digital	Gerencia Área administrativa
No tener un estudio de mercado actualizado	Pandemia bloqueo el estudio anual	No cubrir las necesidades de la población	Establecerse como competencia dentro del sector	Conocer el mercado en el que se desarrolla el centro médico	Área administrativa
Recursos publicitarios escasos	Desconocimiento de costos y estilos	Disminución en el flujo de pacientes	Crear publicidad eficaz	Realizar publicidad en base al plan de marketing para darse a conocer	Área administrativa

Tabla 7 Alternativas de solución

Problema central	Alternativas de solución	Criterios de selección			
		Factibilidad Técnica	Factibilidad Económica	Factibilidad Política	Total
No se cuenta con un plan de marketing digital en le “Centro Médico Benalcazar”	Contratar expertos en marketing médico	5	3	3	11
	Crear una estrategia de marketing digital	5	4	3	12
	Hacer publicidad eficiente y eficaz	5	3	3	11
	Conocer el mercado en el que se desarrolla el centro médico	5	5	3	13

Tabla 8 Análisis de Factibilidad

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Es una investigación cualitativa, para el desarrollo de un plan de marketing digital con el objetivo de aumentar la afluencia de pacientes del “Centro Médico Benalcazar”, promocionando su cartera de servicios mediante el uso de redes

sociales y medios digitales que actualmente están siendo las herramientas apropiadas para dar a conocer una empresa.

La relación entre el marketing digital del centro médico y la afluencia de pacientes es directamente proporcional con el porcentaje de facturación quiere decir que la estrategia de como tal debe incrementar el número de pacientes atendidos por mes.

El estudio del mercado es un paso importante para sectorizar a la población y crear una estrategia adecuada y dirigida para corroborar la eficacia de la implementación del plan de marketing.

La pandemia ocasionó que muchos de los establecimientos de salud, en especial en la zona de consulta externa disminuye su porcentaje de facturación, la implementación de un plan de marketing es una idea innovadora para recuperar el prestigio y el monto de ingresos que presentaba el “Centro Médico Benalcázar” en años previos al inicio de la cuarentena.

Tomando en cuenta que la población de la parroquia es de 3784 habitantes, la muestra para realizar las encuestas es de 94 usuarios para recabar información sobre la satisfacción del cliente del Centro Médico Benalcázar y se utilizó Excel para tabular datos y gráficos. (INEC, 2022)

APLICACION DE METODOLOGIA CUALITATIVA

El estudio se realizó en Quito en la parroquia Belisario Quevedo, con el fin de incrementar la afluencia de pacientes del “Centro Médico Benalcázar”, implementando un plan de marketing basado en el análisis situacional del sector que esté enfocado y dirigido al grupo poblacional de tal manera que la institución se vuelva un ente competitivo dentro del área.

La población utilizada es el número de habitantes de la parroquia, según el último censo, registrado. Se realizaron encuestas a una muestra significativa de la población con un enfoque cualitativo con preguntas simples y cerradas para obtener datos que nos permita identificar la acogida a la propuesta de mejora.

RESULTADOS

En la encuesta realizada en la ciudad de Quito a una muestra poblacional de 94 personas, se determinó que el Centro médico Buen vivir es el más común dentro de la parroquia con un 33,8% de aceptación, seguido del Centro Médico Benalcázar con un 32,6% de popularidad dentro del sector y es conocido en más de un 50% además la consulta por especialidades médicas es el servicio que más acogida tiene dentro de los usuarios con un 54,3%, sin embargo a pesar de ser el área de especialidades médicas el servicio más cotizado la población del sector desconoce los servicios que oferta el Centro Médico Benalcazar, dentro de los datos que se pudo obtener es que la publicidad es ineficaz ya que más de un 80% no ha notado ningún tipo de publicidad de la institución y aquellos usuarios que se han identificado ha sido por recomendaciones personales, de usuarios que frecuentan esta casa de salud, por último enfocamos la encuesta a la implementación de medios digitales obteniendo una acogida de más del 95% para compartir publicidad mediante redes sociales.

ANÁLISIS DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES EN EL CENTRO MÉDICO

Se decidió iniciar el análisis de la propuesta, mediante la implementación de la herramienta FODA, basado en el problema central para determinar capacidades y limitaciones actuales.

Gestión de Gerencia

Fortalezas

F1. El personal a cargo es un profesional capacitado y con experiencia en dirección de instituciones de salud.

F2 Abierto a las propuestas dadas para elaborar un plan de marketing digital

Debilidades

D1 Desconocimiento sobre estrategias de marketing actuales

D2. No cuenta con un departamento de marketing dentro de la institución

Oportunidades

O1 Implementar un plan de marketing que nos permita crear una base de datos de lo usuarios de la institución

O2 Promocionar al “Centro Médico Benalcazar” dentro del sector y crear competitividad

Amenazas

A1 Existen varias casa de salud en el sector, provocando que la competencia aumente

A2 Profesionales encargados en marketing médico son escasos a nivel de la ciudad

Gestión Financiera

Fortalezas

F3 El precio de la consulta médica es un valor accesible y competitivo dentro del sector

Debilidades

D3 No se cuenta con un presupuesto para implementación de mejoras referentes al marketing de la institución

D4 Los socios desconoces del porcentaje de inversión para realizar las actividades de mejora

Oportunidades

O3 Destinar un porcentaje de las ganancias para implementar planes de mejora en el “Centro Médico Benalcazar”

Amenazas

A3 La competencia maneja un precio por debajo de la media, lo que lo convierte en una opción llamativa

Gestión operaciones y logísticaFortalezas

F4 Se dispone de proveedores que despachan insumos e implementos médicos de calidad

Debilidades

D5 Posterior a la pandemia el personal de recepción y secretarías de cada piso se redujo, se cuenta con 1 recepcionista y 1 secretaria general que se encarga del manejo de la agenda

Oportunidades

O4 El aumento de flujo de pacientes, provocará que se aumente la nómina en la sección de logística.

Gestión de serviciosFortalezas

F5 Se cuenta con una variedad de especialidades médicas que prestan atención al público

F6 Dispone de un horario flexible y que acopla a la necesidad de la población

Debilidades

D6 Poca fidelización de los usuarios de la institución

Amenazas

A4 Existen más centro medicos en el sector que cuentan con las especialidades disponibles en en el “Centro Médico Benalcazar”

ANALISIS FODA

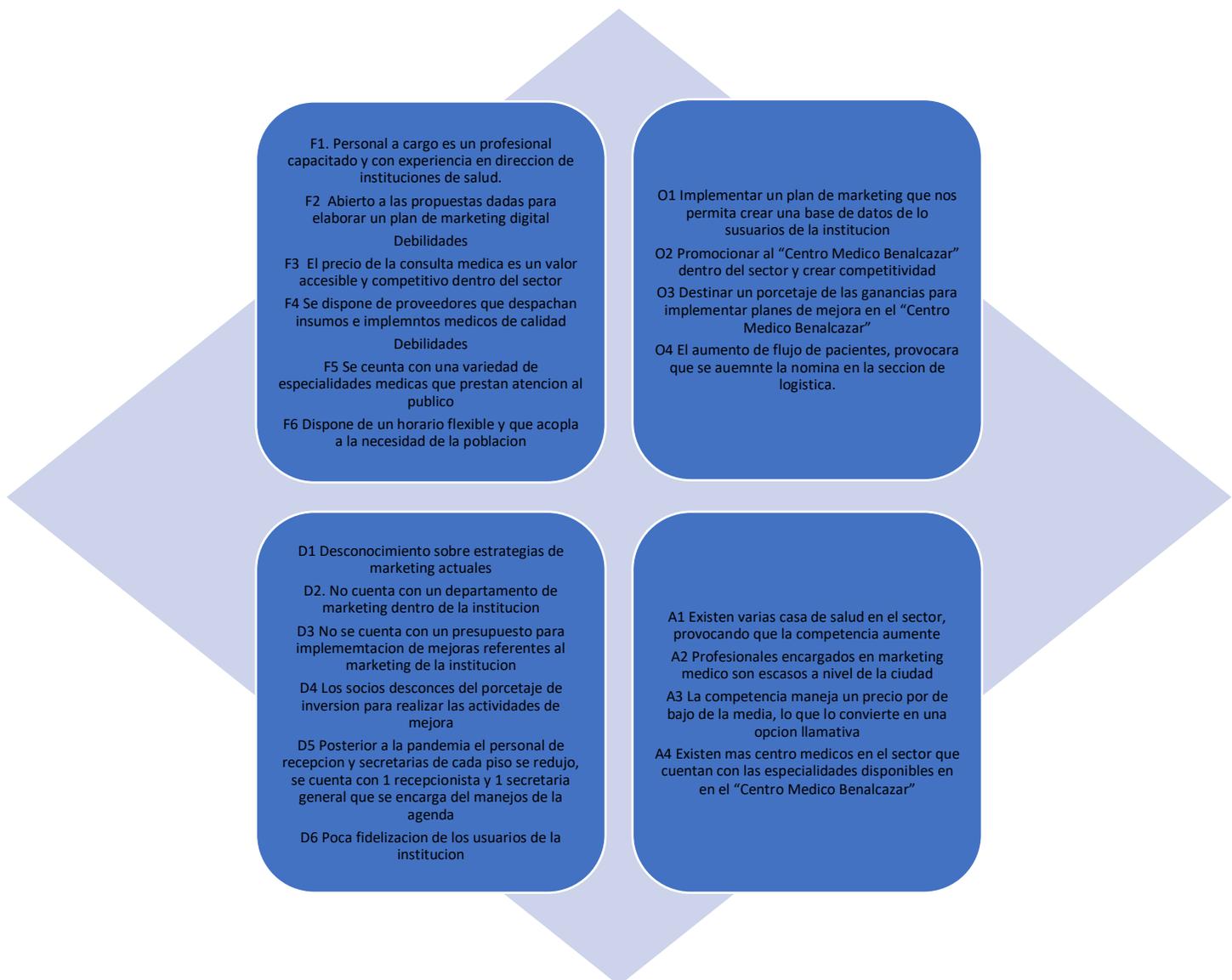


Figura 2 : Análisis FODA

ANÁLISIS PARA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Estrategia CAME para corregir la situación

Esta herramienta se encarga de tomar las situaciones que presenta el análisis FODA y partir de estas para poder resolver las dificultades así como potenciar las fortalezas para crear mejoras en la institución. (Uni.Guadalajara, 2019)

Estrategias ofensivas

- Implementar estrategias de marketing digital previamente aprobadas por el equipo de gerencia.
- Mantener el precio de la consulta médica, para ser competitivos en el sector
- Promocionar las diversas especialidades médicas que oferta en “Centro Médico Benalcazar”.
- Incrementar el manejo de redes sociales mediante el plan de marketing, para destacar en los medios digitales actuales.

Estrategias supervivencia

- Destinar un porcentaje de las ganancias para tener un presupuesto que esté destinado a realizar estrategias de mejora a la institución
- Promocionar la consulta médica de especialistas ofertando servicios adicionales
- Dar a conocer los servicios que oferta el “Centro Médico Benalcazar” así como también el personal capacitado que dispone

Estrategias Defensivas

- Contratar profesionales en marketing médico para explotar los medios digitales y promocionar la consulta externa

Estrategias reorientación

- Crear un presupuesto para invertir en mejoras en el centro médico

- Capacitar a los profesionales de la salud en organización, promoción y creación de contenido

ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL

Factor socioeconómico

La pandemia por COVID 19, provocó que el Ecuador estancara su economía de tal manera que su crecimiento financiero se ha ido dando a paso lento, según cifras oficiales el Producto Interno Bruto (PIB) llegó hasta 3,5% en el 2021. (García & Almeida, 2021)

La pobreza por ingresos a nivel nacional corresponde al 25% un valor que ha reducido significativamente en comparación con el 2021. En el área urbana la pobreza se refleja en un 16,7% y en el área rural 42.9% (INEC 2022)

La pobreza extrema a nivel nacional corresponde a 10,7%, en la zona urbana con un 5,2% y en la zona rural atribuible a 22,7%. (INEC,2022)

Tasa de crecimiento poblacional

Ecuador cuenta con 17.875.976 habitantes actualmente con una proyección de aumento de 19,8 millones para el 2030 y 21,8 millones para el 2040. (INEC 2022)

El distrito metropolitano de Quito tiene una población actual de 2.872,351 habitantes siendo la ciudad más habitada en el Ecuador, su tasa de crecimiento ha incrementado en los últimos años, por lo tanto los servicios de salud incrementarán su producción a medida que la población aumente.

Distribución de personas por nivel socioeconómico

El nivel socioeconómico en el Ecuador se divide en el estrato A que representa el 1,9% de los hogares, con el 11,2% aquellos que pertenecen al estrato B, el 22,8% están dentro del grupo C, EL 49,3% al estrato C- y para finalizar con un 14,9% al

estrado D. Dentro del contexto los servicios de salud que brinda el Centro Médico Benalcázar se dirigen a los estratos económicos C + , B Y A.

Esperanza de vida

La esperanza de vida es un dato que se divide según el género, para mujeres se tiene como valor referente de 80,2 años, y para hombres 74,5 años, con un promedio en general de 77 años esto nos da una pauta para focalizar la atención en pacientes geriátricos, ya que nos proyecta a que la demanda de este grupo etario aumenta en los servicios de salud. (INEC, 2022)

Factor político

Tomando en cuenta que la salud es universalizada, todos los habitantes del Ecuador tiene derecho a tener atención médica, la pandemia desfalco como tal al estado en cuestión salud, ya que se necesitó más recursos de los normal, esto predispone a que los entes pertenecientes al sistema integral de salud no puedan abarcar las necesidades de la población, dando como paso al resto entidades privadas a solventar esta necesidad. (Matute, 2022)

Factor ambiental

Ecuador era considerado un país de riesgo alto, por su ubicación geográfica ya que en sus tiempos de invierno produce inundaciones y en verano llega a tener sequías. (UNICEF 2019)

En el distrito metropolitano lo que ha llamado la atención en los últimos años es que la contaminación del aire ha aumentado ya que el parque automotor incrementó su volumen poniendo en riesgo a la población en desarrollar enfermedades de tipo respiratorio.

ANÁLISIS DE LAS INDUSTRIAS DE SERVICIOS DE SALUD (M.PORTER)

La teoría de Porter se basa en estudiar las cinco fuerzas de la competencia, esto quiere decir el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los

proveedores, la amenaza de los nuevos competidores, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad.(Rica J.VC, 2017)

Fuerza de negociación de los proveedores

Profesionales de la salud: El poder de negociación es bajo debido a la alta demanda de profesionales de salud, la oferta hacia este servicio disminuye por ende no juega a su favor una negociación.

Insumos médicos: La provisión de insumos médicos está dada por fábricas nacionales que han mantenido sus costos dentro un precio accesible en el mercado, ya que no son los únicos proveedores podemos reconocer que su fuerza de negociación es baja.

Amenaza de nuevos compradores

Se han identificado dos competidores directos del Centro Médico Benalcázar, el Centro Médico Buen vivir y la Unidad Familiar de salud, ya que ofertan servicios similares en consulta externa, y su precio está por debajo del valor comercial estipulado que ha provocado que la demanda en el sector salud aumente.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

El principal sustituto identificado fueron las farmacias del sector;se contabilizó que existen 13 farmacias dentro del barrio en donde se encuentra el Centro Médico Benalcazar, las cuales se han convertido en dispensadoras de medicamentos sin prescripción médica, de tal manera que los pacientes prefieren automedicarse en lugar de asistir a consulta médica. Dando como resultado disminución del número de atenciones médicas.

Rivalidad entre competidores existentes

Los rivales identificados son Centro Medico Buen Vivir, Unidad de salud Familiar y el Centro Radiologos asociados todos siendo entidades privadas brindan atención médica en consulta externa en medicina general y distintas especialidades.

Poder de negociacion del cliente

Los pacientes que tienen un seguro médico privado tienen un poder de negociación alto ya que tienen gran cantidad de opciones para elegir en donde realizar sus consultas médicas, de tal manera que la competencia incrementa en cuanto a la captación de pacientes.

CADENA VALOR CENTRO MÉDICO BENALCAZAR



Figura 2 Cadena Valor Centro Médico Benalcazar

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INSTITUCIÓN

Misión

Brindar atención médica de calidad, optimizando recursos, innovando conocimientos con profesionales capacitados y experimentados para inspirar confianza y fidelidad en el paciente promocionando el cuidado de la salud.

Visión

Ser el centro médico de referencia en atención de especialidades médicas en la ciudad que brinde al usuario un servicio con excelentes condiciones en seguridad, calidad e innovación, enfocado en la calidez en la asistencia al paciente.

Valores

- Excelencia
- Innovación
- Respeto
- Integridad
- Compromiso

Objetivos Institucionales

Generar confianza y fidelidad en el paciente a través de un servicio de calidad, profesionales de alto nivel e instalaciones adecuadas que logren satisfacer sus necesidades.

Promover mecanismo adecuados que permitan mantener un ambiente laboral en condiciones optimas que permita cumplir con las actividades de cada funcionario

Implementar y crear planes de mejora continua orientados a incentivar el crecimiento de la institución

Aumentar la cobertura de atención en las distintas especialidades médicas promocionando los servicios del centro médico.

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

GESTOR	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTE A LA ACTIVIDAD	INDICADRO DE CUMPLIMIENTO
GESTION ADMINISTRATIVA	Creacion del comite integrado por gerencia, administracion para la creacion de politicas de marketing	Formacion de un comite para crear politicas para los procesos y planes de marketing	Elaborar cronograma y plan para aprobacion del mismo	20%	Cronograma de operaciones aprobado / Plan propuesta segun indicaciones aprobado
			Contratar equipo de marketing para elaboracion del plan y practicas del marketing	80%	Plan de marketing elaborado y aprobado / Implementacion de la spracticas del marketing
GESTION GERENCIA	Mejorar el nivel de atencion y satisfaccion del usuario	Realizar capacitaciones a los profesinales de la institucion en buenas practicas y atencion al cliente.	Elaborar cronograma de capacitaciones	25%	Cronograma de actividades y registro de asistencia del personal de la institucion
		Crear herramientas de evaluacion de satisfaccion del paciente	Hacer encuestas para medir la satisfaccion del cliente	75%	Encuestas realizadas a los usuarios frecuentes
GESTION DE MARKETING	Implementar un plan de promocion de los servicios del Centro Medico	Campanas Publicitarias de los servicios de la institucion. Medir la eficacia de las campanas realizadas	Obtener material de cada profesional y especialidad pra incorporar a las campanas publicitarias. Enviar material mediante medios digitales	33% 33%	Respaldo del material de cada profesional. Encuestas a los usuarios sobre el material difundido
	Desarrollar una estrategia de marketing digital para captar nuevos pacientes y mejorar el posicionamiento en el mercado	Estudio del mercado. Estrategia publicidad digital	Elaboracion de campanas digitales de publicidad. Realizar encuestas a la poblacion para medir el posicionamiento	34%	Encuestas realizadas a los usuarios frecuentes. Comparacion con el numero de pacientes atendidos en ano actual vs anos pasados
GESTION FINANCIERA	Determinar el costo beneficio en la implementacion del plan de marketing digital en la institucion tomando en cuenta las condiciones del mercado y viabilidad financiera	Generar mecanismo de medicion de costo / beneficio de las campanas publicitarias	Determinar presupuesto anual para el plan de marketing	100%	Elaboracion de presupuesto requerido y aprobado. Ejecucion presupuestaria real/ ejecucion presupuestaria prevista

Tabla 9: Plan de gestion

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

DESARROLLO DE ACTIVIDADES					MESES DEL MONITOREO DEL PLAN											
GESTOR	RESPONSIBLE DEL MONITOREO	ACTIVIDAD	TAREA	MEDIO DE VERIFICACION	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
GESTION ADMINISTRATIVA	GERENCIA	Formacion comite para crear estrategias de marketing	Crear una guia para el proceso y practicas del plan de marketing	Actas de reuniones con los avances documentados				X								
GESTION GERENCIA	GERENCIA	Realizar capacitacion a los profesionales sobre buena spracticas y atencion al cliente	Elaborar un cronograma de temas de capacitacion y encuestas a los usuarios para medir satisfaccion	Registro de asistencias a las capacitaciones y encuestas a los usuarios			X									
GESTION MARKETING	GERENCIA/ EQUIPO DE MARKETING	Promocionar los servicios de la institucion mediante campanas publicitarias las mismas que seran monitorizadas	Campana publicitaria mediante medios digitales y encuestas para medir posicionamiento de la institucion	Check list de actividades			x	X								
		Estudio de mercado para elaboracion del plan de marketing	Elaboracion y comprobacion de estrategias de mercadeo	Comparar el numero de atencion de pacientes del ano actual vs el ano pasado												
GESTION FINANCIERA	GERENCIA/ EQUIPO DE MARKETING	Generar mecanismos de medicion de costo/ beneficio de las campanas publicitarias	Determinar el presupuesto anual para el plan de marketing	Aprobacion del presupuesto por gerencia			x	X								

TABLA 10: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PRESUPUESTO

TALENTO HUMANO	DESCRIPCION	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
Comite de implementacion	Medico especialistas	13	12	156	15	2340
	Gerencia	12	12	144	15	2160
	Director medico	4	12	48	20	960
Otros de apoyo	Publicista	40	12	480	10	4800
	Ayudante marketing 1	40	12	480	5	2400
	Ayudante marketing 2	40	12	480	5	2400
MATERIALES	DESCRIPCION	CANT MES	MESES REQUERIDOS	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
MATERIALES DE OFICINA	Hojas de papel bond	500	12	6000	0.01	60
	Esferos	15	12	180	0.5	90
	Lapices	5	12	60	0.35	21
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD		VALOR UNITARIO	TOTAL	
Equipo de Computo	LAPTOP	2		1200	2400	
	CAMARA CANON	1		1650	1650	
	LUCES / PEDESTAL	3		500	1500	
	MICROFONOS	2		95	190	
Otros	DESCRIPCION	CANTIDAD		VALOR UNITARIO	TOTAL	
Improvisto	logistica, materiales transporte	12		100	1200	
						22171
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN						24.388,1

TABLA 11: Presupuesto plan de marketing

MONITOREO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL EN MARKETING

El monitoreo del plan de gestión es un herramienta que nos permite medir el progreso de dicho plan así como también producir o realizar cambios efectivos y comprobar el cumplimiento de las metas propuestas, mediante un cronograma de actividades que nos permita obtener resultados deseados, y mostrar las dificultades para corregir lo que sea necesario dentro de la estrategia.

Gestión administrativa

La creación de un comité que permita elaborar y aprobar el plan estratégico se realizará mediante reuniones en las que se establezca un cronograma de actividades a partir de Diciembre 2022 hasta noviembre 2023 de manera trimestral en las instalaciones del Centro Médico Benalcazar.

Los miembros de este comité se encargará de comprobar que se estén cumpliendo las actividades propuestas mediante una lista de chequeo que deberá ser completada cada 2 meses, de acuerdo al cronograma establecido.

La gerencia será la encargada de impartir las capacitaciones al personal sobre buenas prácticas y atención al cliente mensualmente, además de evaluar la calidad de atención mediante encuestas realizadas a los usuarios de la institución según el cronograma.

Gestión de Marketing

El publicista que tomará el mando del grupo de marketing es el encargado de proponer las campañas de promoción de servicios de la institución basado en análisis del mercado y la sectorización de la población, que deberán ser previamente aprobadas por el comité multidisciplinario. Difundir el material elegido por medios digitales como redes sociales, chat interactivos, páginas web y realizar una evaluación mediante encuestas para determinar cómo avanza el posicionamiento de la institución a nivel de la competencia.

Gestión Financiera

Gerencia, director médico y el grupo de marketing trabajaran en conjunto para determinar un presupuesto anual para la elaboración e implementación de un plan de marketing y que este se apruebe, de tal manera que estipulado la revisión de costo / beneficio en las actividades a realizarse. Se comprobará mediante una lista de chequeo verificando el cumplimiento de actividades según el cronograma. Comparar el valor de ingresos que se tiene por año con el de años pasados para determinar la factibilidad del plan.

EVALUACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Evaluar los avances del plan según el porcentaje de avance es la manera en la cual se determinará los resultados esto nos permitirá realizar modificaciones oportunas a errores que pueden cometerse durante el proceso evitando el incumplimiento del plan.

Utilizaremos una semaforización para determinar el grado de avance de cada ítem del plan estratégico.

COLOR	% AVANCE
ROJO	0% - 49%
AMARILLO	50% - 80%
VERDE	81% - 100%

Tabla 12: Semaforización

Esta categorización nos permitira conocer el estado del avance , si tenemos actividades en ROJO significa que no se estan cumpliendo segun el cronograma establecido por ende se debe modificar o corregir errores, si tenemos actividades en AMARILLO significa que tenemos actividades parcialmente hechas nos permitira identificar errores y potencializar aciertos para poder cumplir con las tareas, y si se encuentran en VERDE hace referencia que el cumplimiento se esta dando de manera adecuada y con normalidad.

Limitaciones

La gerencia y el director médico tienen la última palabra para determinar si se acepta o no el plan de marketing para la institución de salud.

El presupuesto que se elaboró dependerá de los ingresos mensuales de la institución de igual manera del comité multidisciplinario

CONCLUSIONES

La principal forma de publicidad que tiene el Centro Médico Benalcázar, es por recomendaciones personales, es una institución de salud que la refieren, es la razón por la que a pesar de no contar con un departamento de marketing estructurado sigue teniendo un número aceptable de atenciones mensuales.

Mediante los datos obtenidos se pudo demostrar que actualmente la publicidad mediante medios digitales, es la puerta para promocionar servicios y es el medio más utilizado debido a su amplia capacidad de difusión de información y a los algoritmos que la tecnología de la actualidad genera un flujograma de información para los usuarios.

Actualmente existe un incremento potencial de competidores en el área de la atención médica que brindan servicios similares lo que provoca que exista una relación inversamente proporcional entre la oferta y la demanda.

Se ha observado una caída de precios en relación al valor de una consulta médica debido a un aumento de la oferta que existe en el campo de la salud.

RECOMENDACIONES

Implementar estrategias de marketing para optimizar el posicionamiento dentro del mercado promocionando los servicios que brinda el Centro Médico Benalcazar

Realizar evaluaciones mensuales sobre el plan estratégico para determinar la factibilidad y reconocer errores del mismo de tal manera que nos permita evaluar y continuar con el plan.

Capacitar al personal médico en la utilización de herramientas de tal manera que puedan promocionar sus servicios en medios digitales debido a que ahora más que una herramienta se ha convertido en una necesidad para ampliar tu campo laboral.

BIBLIOGRAFIA

- Bermeo, N. P. B., & Rosado, M. E. B. (2021). Comparativo de las políticas públicas a nivel organizacional y su efecto en los servicios de salud. *DOMINIO DE LA CIENCIA*, 7, 32–49.
- Bricio, K., Calle, J., & Zambrano, M. (Eds.). (2018). *IGITAL MARKETING AS A TOOL FOR LABOR PERFORMANCE IN THE ECUADORIAN ENVIRONMENT: CASE STUDY OF GRADUATES FROM THE UNIVERSITY OF GUAYAQUIL* (Vols. 103–109). REVISTA CIENTIFICA SOCIEDAD CIEN FUEGOS.
- Corsaro, D., Maggioni, I., & Olivieri, M. (2021). Sales and marketing automation in the post-Covid-19 scenario: value drivers in B2B relationships. *Italian Journal of Marketing*, 2021(4), 371–392. <https://doi.org/10.1007/s43039-021-00024-x>
- Faruk, M., Rahman, M., & Hasan, S. (2021). How digital marketing evolved over time: A bibliometric analysis on scopus database. *Heliyon*, 7(12), e08603. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08603>
- Garcia, S., & Almeida, P. (2021). *SITUACION MACROECONOMICA EN 2021 Y PERPESCTIVAS 2022*.
- INEC. (n.d.). *DEMOGRAFIA*. Gob.Ec. Retrieved January 10, 2023, from <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Economia/Nuevacarademograficadeecuador.pdf>
- INEC. (2022a). *ESTRATOS SOCIECONOMICOS*. Gob.Ec. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

INEC. (2022b). *MACROECONOMIA*. Gob.Ec. <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/09/4.1-Programacio%CC%81n-2021-2025-septiembre-2021.pdf>

INEC. (2022c). *POBREZA*. Gob.Ec. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2022/Junio_2022/202206_Boletin_pobreza.pdf

Lascano, J. E. G. (2022). *PLAN DE GESTION GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACION DE MARKETING EN LA CONSULTA EXTERNA EN EL CENTRO MEDICO DE ESPECIALIDADES VIRGEN DE GUADALUPE EN LA CIUDAD DE AMBATO*. UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS .

Matute, E. J. S. (2022). *PLAN DE GESTION GERENCIAL PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL HOSPITAL CLINICA KENEDY DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS .

Ravangard, R., Khodadad, A., & Bastani, P. (2020). How marketing mix (7Ps) affect the patients' selection of a hospital: experience of a low-income country. *The Journal of the Egyptian Public Health Association*, 95(1), 25. <https://doi.org/10.1186/s42506-020-00052-z>

Rengel, M., SUCONOTA, & Ana, D. M. (2022). *Ventajas del Marketing Digital en el sector comercial de Ecuador, en tiempos de Covid 19*. RESVISTA ESPACIOS.

Rica, J. V. C. (2017). *ANALISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA POR MEDIO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR.

UNICEF. (2019). *DETERMINANTES DE LA SALUD*. UNICEF. <https://www.unicef.org/ecuador/media/9681/file#:~:text=La%20carencia%20>

de%20agua%20potable,y%20pueden%20causarles%20enfermedades%20continuas.

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA. (2019). *CONCEPTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION*. Udg.Mx.

http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3017/1/Analisis_CAME.pdf

Van Velthoven, M. H., Smith, J., Wells, G., & Brindley, D. (2018). Digital health app development standards: a systematic review protocol. *BMJ Open*, 8(8), e022969. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-022969>