



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SALUD

Plan de Gestión Gerencial para la implementación de estrategias de marketing
empresarial dirigidas al Servicio de Tomografía del Centro de Diagnóstico por
Imagen Cedivalles para el año 2023

Profesora:

Ing. Mónica Janeth Moncayo Robles. Mgs.

Autor:

Dr. Patricio Ricardo Quishpe Donoso

2022

RESUMEN

El Centro de Diagnóstico por Imagen Cedivalles al ser relativamente nueva en el mercado de salud debe superar una serie de dificultades hasta lograr mantenerse y tener éxito a lo largo del tiempo, situación que ha motivado el presente proyecto cuya problemática central es la ineficiente gestión del marketing, como causas directas se encuentran la falta de conocimiento sobre el público que consume el servicio, no implementar prácticas de marketing interno o externo en la institución y la inversión en publicidad sin haber definido una estrategia previamente. La situación actual sumada a factores externos descritos en el análisis PESTEL han dado como resultado una menor demanda del servicio de tomografía y en consecuencia la infrautilización del equipo, el desperdicio de recursos económicos y la baja competitividad en el mercado. El estudio cualitativo en esta empresa constituida en el año 2020 durante la pandemia en la parroquia de Tumbaco tiene como finalidad evaluar y determinar estrategias para optimizar la gestión de marketing y a su vez las promociones de marketing efectivas fomentando ventas y aumentando así el retorno de la inversión en publicidad.

PALABRAS CLAVE: Marketing empresarial, Segmentación del mercado, Satisfacción del cliente, Mercado objetivo, Mercado potencial, Marketing digital, Estrategia de marketing, Mercado sanitario, Tomografía computarizada.

ABSTRACT

The Cedivalles Diagnostic Imaging Center, being relatively new in the health market, must overcome a series of difficulties to stabilize and succeed over time, a situation that has motivated the present project whose central problem is inefficient marketing management. , as direct causes are the lack of knowledge about the public that consumes the service, not implementing internal or external marketing practices in the institution and investment in advertising without having previously defined a strategy. The current situation added to external factors described in the PESTEL analysis have resulted in a lower demand for the tomography service and consequently the underutilization of the equipment, the waste of economic resources and low competitiveness in the market. The qualitative study in this company established in 2020 during the pandemic in the parish of Tumbaco aims to evaluate and determine strategies to optimize marketing management and, in turn, effective marketing promotions, promoting sales and thus increasing the return on investment. in advertising.

KEY WORDS: Business Marketing, Market Segmentation, Customer Satisfaction, Target Market, Potential Market, Digital Marketing, Marketing Strategy, Healthcare Market, CT Scan.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	9
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	9
1.1 Introducción.....	9
1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	10
1.2.1. Estructura administrativa, financiera y operativa	11
1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios	13
1.3. Planteamiento del Problema	17
1.4. Justificación del planteamiento del problema.....	19
1.5. Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios.....	19
1.5.1. Objetivo General.....	19
1.5.2 Objetivos específicos	19
1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios	20
1.7. Propuesta y justificación de alternativas de solución	20
1.8. Matriz de Factibilidad de Alternativas.....	21
CAPITULO II.....	23
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	23
2.1. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud	24
2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección	24
2.1.2. Gestión Estratégica de Marketing.....	25
2.1.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	25
2.1.4. Gestión Financiera.....	26
2.1.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	26
2.1.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	27
CAPITULO III.....	30

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	30
3.1. Planeamiento estratégico.....	30
3.2 Plan de gestión gerencial.....	35
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	35
CAPITULO IV. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXOS.....	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cartera de Servicios CDI Cedivalles	15
Tabla 2 Matriz de alternativas de solución	21
Tabla 3 Matriz de Factibilidad de Alternativas	22
Tabla 4 FODA de la Gestión Gerencial de la Dirección	24
Tabla 5 FODA de la Gestión Gerencial de Marketing	25
Tabla 6 FODA de la Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	25
Tabla 7 FODA de la Gestión Financiera.....	26
Tabla 8 FODA de la Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	26
Tabla 9 FODA de la Gestión Gerencial de la Información y Comunicaciones.	27
Tabla 10 Matriz FODA y estrategias.....	28
Tabla 11 Desarrollo de Actividades 1 y 2	36
Tabla 12 Desarrollo de Actividades 3	37
Tabla 13 Desarrollo de Actividades 4	37
Tabla 14 Desarrollo de Actividades 5 y 6	38
Tabla 15 Desarrollo de Actividades 7	39
Tabla 16 Desarrollo de Actividades 8,9 y 10	41
Tabla 17 Cronograma de actividades.....	42
Tabla 18 Presupuesto estimado del plan de gestión.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Estructural del CDI Cedivalles.....	12
Figura 2 Ubicación Geográfica del CDI Cedivalles.....	14
Figura 3 Árbol de problemas	18
Figura 4 Análisis PESTEL	30
Figura 5 Las 5 fuerzas de Porter	31
Figura 6 Cadena de valor	33
Figura 7 Semaforización de seguimiento a las actividades.....	44
Figura 8 Acciones correctivas de acuerdo a semaforización	44

INTRODUCCIÓN

El marketing empresarial intenta medir las necesidades y deseos de los consumidores para anticipar su respuesta, para ello las decisiones de marketing estratégico incluidas en el diseño de las estrategias y su correcta ejecución permiten optimizar el desempeño de las empresas en la actualidad. El desarrollo del servicio enfocado en el consumidor, la facilidad de este para acceder a una Tomografía, así como el conocimiento del agradecimiento respecto al valor del servicio y el fortalecimiento de la relación con el cliente son parte del nuevo enfoque de la gestión estratégica de marketing del Centro de Diagnóstico por Imagen Cedivalles para alcanzar y mantener un mejor nivel de ventas (Mullins, Walker, & Boyd, 2013).

Las empresas de salud como la que se describe en este proyecto tienen el potencial de servir a la comunidad y al ser relativamente nueva en el mercado de salud debe superar una serie de dificultades hasta lograr mantenerse y tener éxito a lo largo del tiempo, situación que ha motivado el presente proyecto en el cual se propone una serie de estrategias pertinentes a la situación actual del Centro de Diagnóstico por Imagen Cedivalles sobre la gestión del marketing.

A través de la investigación cualitativa se obtuvo información sobre el entorno y el consumidor de servicios de Tomografía en el Centro de Diagnóstico por Imagen Cedivalles, este tipo de investigación permite absorber detalles que de otra forma pasarían inadvertidos.

Para alcanzar una mejor posición en el mercado es necesario planificar un proceso de investigación del mercado objetivo, seguido de facilitar la comunicación con el actual y posible consumidor, y finalmente el realizar el monitoreo de la gratitud del consumidor son los pilares más importantes del proyecto, el cual a su vez deberá cumplir su propio proceso de evaluación y monitorización según lo planificado.

CAPÍTULO I.

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 Introducción

Según la Organización Mundial de la Salud los sistemas de salud son una estructura social conformada por instituciones, organismos y servicios que se dedican a preservar y promocionar la salud. (Errasti 1996) (Organización Mundial de la Salud 2000) (Seguí, Toledo, y Jiménez 2016).

El sistema de salud es diferente para cada país, Estados Unidos, por ejemplo, considera a la salud como un bien sujeto a comercialización por lo cual tiene un modelo de salud de libre mercado, países como Cuba y Corea del norte por su parte financian y controlan todo respecto al sistema de salud y provisión de servicios, mientras que el sistema de salud de Ecuador puede considerarse un híbrido, similar al sistema de salud canadiense en el que la salud privada y pública coexisten, el sistema de salud privado está conformado por instituciones sin fines de lucro como por ejemplo fundaciones, y en mayor medida por instituciones con fines de lucro como por ejemplo, clínicas, farmacias, consultorios y empresas de seguros de salud privada que han tenido mayor acogida luego de la pandemia. (Seguí et al. 2016). (Errasti 1996) (Lucio, Villacrés, y Henríquez 2011). Al igual que las instituciones de salud pública, las instituciones privadas prestan sus servicios en pro de la conservación y promoción de la salud, para lo que el marketing resulta útil.

El marketing de la salud comprende una serie de actividades con las que una organización pretende satisfacer las necesidades y deseos de un mercado específico a cambio de algún tipo de beneficio como, por ejemplo, beneficios económicos. Es una práctica que se implementó en Latinoamérica que se ha generalizado en la práctica médica desde el año 2000 aproximadamente. Aprovechando que las instituciones privadas deben conseguir

posicionarse en el mercado y que el mercado de salud es capaz de crear su propia demanda, las estrategias de marketing en este sector se han convertido en una práctica común (Caballero-Uribe & Alonso, 2008) (Katz y Miranda 1994).

1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

La gestión es un proceso mediante el cual el personal del área directiva planifica en base a los objetivos de la institución las acciones a llevarse a cabo para conseguir resultados, en un nivel macro (por la autoridad sanitaria por ejemplo el Ministerio de Salud Pública), en un nivel meso (por las redes y establecimientos de salud) y en nivel micro (por el personal clínico durante la atención directa de los pacientes); en este sentido, la gestión no es más que ejecutar acciones planificadas y coordinadas dirigidas hacia el alcance de los objetivos institucionales con la optimización de los recursos a través de la planificación, organización, ejecución y control. Algunos de los procesos de gestión son el fortalecimiento de la capacidad gerencial (permanente formación), la construcción de indicadores de gestión para medir la productividad, desarrollo de elementos de gestión, el análisis de la información y planes de mejoramiento. Algunos de los indicadores en la gestión de salud son la infraestructura física (la cartera y oferta de servicios, los recursos materiales y aspectos organizacionales), indicadores de procesos (relacionados a la gestión operativa) y los indicadores de resultados (dirigidos a evaluar como impacta el servicio en la salud de la población y la percepción de la experiencia del consumidor) (Barrios 2008)(Organización Panamericana De La Salud 2010).

La gestión enfocada en la optimización de los recursos es clave para mejorar la competitividad de las PYMES (Pequeñas Y Medianas Empresas) como es el caso particular del CDI Cedivalles la cual es una empresa privada constituida en Julio de 2020 durante la pandemia de Covid-19, ubicada en una de las parroquias rurales de la ciudad de Quito, cuya actividad principal registrada en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es como la de “laboratorio de radiología (rayos x) y otros centros de diagnóstico por imagen”, por tanto brinda apoyo en la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades y la investigación mediante el empleo de radiaciones ionizantes, no ionizantes y otros.

1.2.1. Estructura administrativa, financiera y operativa

Elementos tales como la misión y visión institucionales son parte de la filosofía empresarial y definen el diseño y la estructura organizacional de la empresa (García 1994). La estructura administrativa consiste en el esquema formal de las relaciones y proceso de toma de decisiones, así como las funciones y la forma que cada departamento se articula con los demás preferentemente de forma flexible (Parra Moreno y del Pilar 2009).

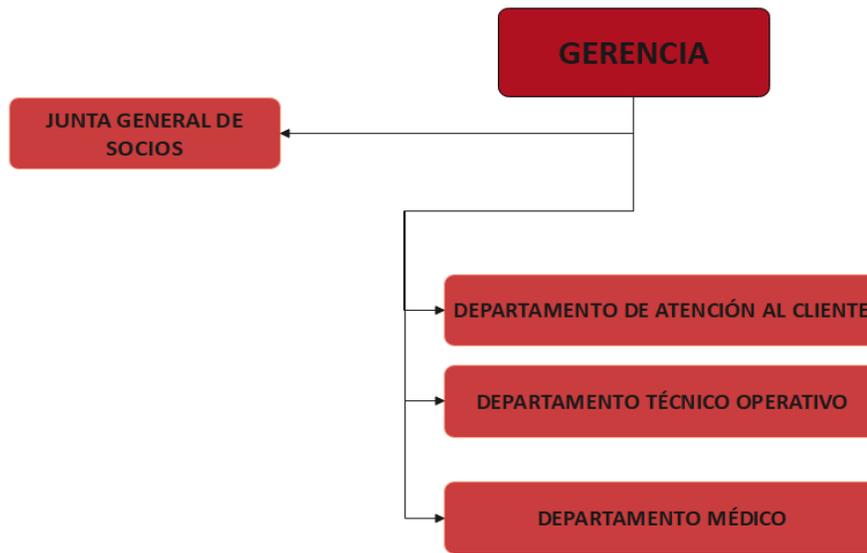
El establecimiento Centro de Diagnóstico por Imagen Cedivalles que a continuación será nombrado a partir de este párrafo y hasta el final de este documento como CDI Cedivalles, cabe mencionar que la institución no ha establecido una estructura administrativa formal.

1.2.1.1. La estructura organizacional

Puesto que el CDI Cedivalles carece de estructura organizacional formal se ha propuesto para este proyecto, la siguiente:

- Gerencia.- Encargada de planear y dirigir las funciones del CDI Cedivalles.
- Junta General de Socios.- Toman las decisiones finales y evalúan acciones claves para un rendimiento satisfactorio.
- Departamento de atención al cliente.- Gestiona el flujo de pacientes, el proceso de atención desde el agendamiento de la cita, el arribo del paciente hasta la entrega de resultados.
- Departamento técnico-operativo.- Lleva a cabo los estudios de imagen.
- Departamento Médico.- Lleva a cabo estudios y emite diagnósticos.

Figura 1 Organigrama Estructural del CDI Cedivalles



Elaborado por: Patricio Quishpe

1.2.1.2. Estructura Financiera

Son los recursos de tipo económico que al combinarse conforman los recursos financieros totales de la empresa, estos incluyen financiamiento interno como recursos que aportan los socios y externos como préstamos.(Contreras y Díaz 2015).

El 70% de los recursos con los que cuenta la de la empresa provienen del financiamiento interno, mientras que el restante 30% consiste en préstamos o financiamiento de equipos.

1.2.1.3. Estructura Operativa

a) Recursos de infraestructura y equipamiento

El CDI Cedivalles cuenta con 100 metros de construcción, el área de tomografía mide aproximadamente 40 metros cuadrados incluyendo la sala de control, el resto de espacio se encuentra ocupado por la sala de ecografía, sala de informes, sala de rayos x y secretaria.

Cuenta con equipo de tomografía computarizada de 40 detectores considerado un equipo idóneo para los estudios que constan en la cartera de servicios del establecimiento.

b) Recursos Humanos

El equipo de trabajo está conformado por 14 personas, distribuidas entre personal técnico operativo, personal médico, personal administrativo, gerencia personal directivo.

c) Sistemas informáticos y de facturación.

Para el correcto ejercicio de sus funciones el establecimiento maneja un sistema informático que le permite almacenar e incluso manipular las imágenes de cada estudio realizado, conocido como PACS por sus siglas en inglés, mientras que para realizar el proceso de facturación y cobro en el área de secretaría el establecimiento cuenta con un sistema conocido como CONTIFICO, el cual realiza facturas de forma electrónica y envía un respaldo al cliente y al Servicio de Rentas Internas del Ecuador.

d) Marketing y Publicidad

En la gestión del CDI Cedivalles no se planifican ni se practican estrategias de marketing, la publicidad se realiza a través de la contratación de servicios externos, quienes se encargan de diseñar y publicar afiches publicitarios por medios digitales, realizan además la administración de las redes sociales. Entre las redes sociales que se manejan están Facebook y WhatsApp.

1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios

La oferta es la disponibilidad de los recursos para producir bienes y servicios de salud que permitan atender la demanda de la población y está constituida por las instituciones prestadoras de servicios de salud públicas o privadas. La demanda se constituye por la población que por sus características requiere bienes o servicios sanitarios. (Temporelli 2020).

- Oferta

Según el Registro Estadístico de Actividades de Salud la provincia de Pichincha cuenta con 127 equipos de Rayos X fijos, 42 Tomógrafos, 217 Ecógrafos convencionales, 87 Ecógrafos Doppler Color y 11 Fluoroscopios (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2018).

- Demanda

Según el Informe del año 2000 del Comité Científico de las Naciones Unidas sobre los Efectos de la Radiación Atómica (United Nations Scientific Committee on the Effects of Atomic Radiation, UNSCEAR “A escala mundial, la cifra promedio es de 330 estudios anuales/1000 habitantes”, sin embargo la frecuencia de estudios responde a la población médica (Fleitas, De La Mora, González, Machado, & Jiménez, 2009). Aunque no existen datos confiables de la frecuencia de estudios de Tomografía en el sector de Tumbaco se encontró que la provincia de Pichincha realizó 229.279 tomografías en el año 2019 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019)

1.2.2.1. Análisis geoespacial y geopolíticos

El CDI Cedralles está ubicado en el sector de Tumbaco, dentro del Hospital de Urgencias en la calle Gaspar de Carvajal, sin embargo, a pesar de estar dentro del hospital es una empresa independiente.

Figura 2 Ubicación Geográfica del CDI Cedralles



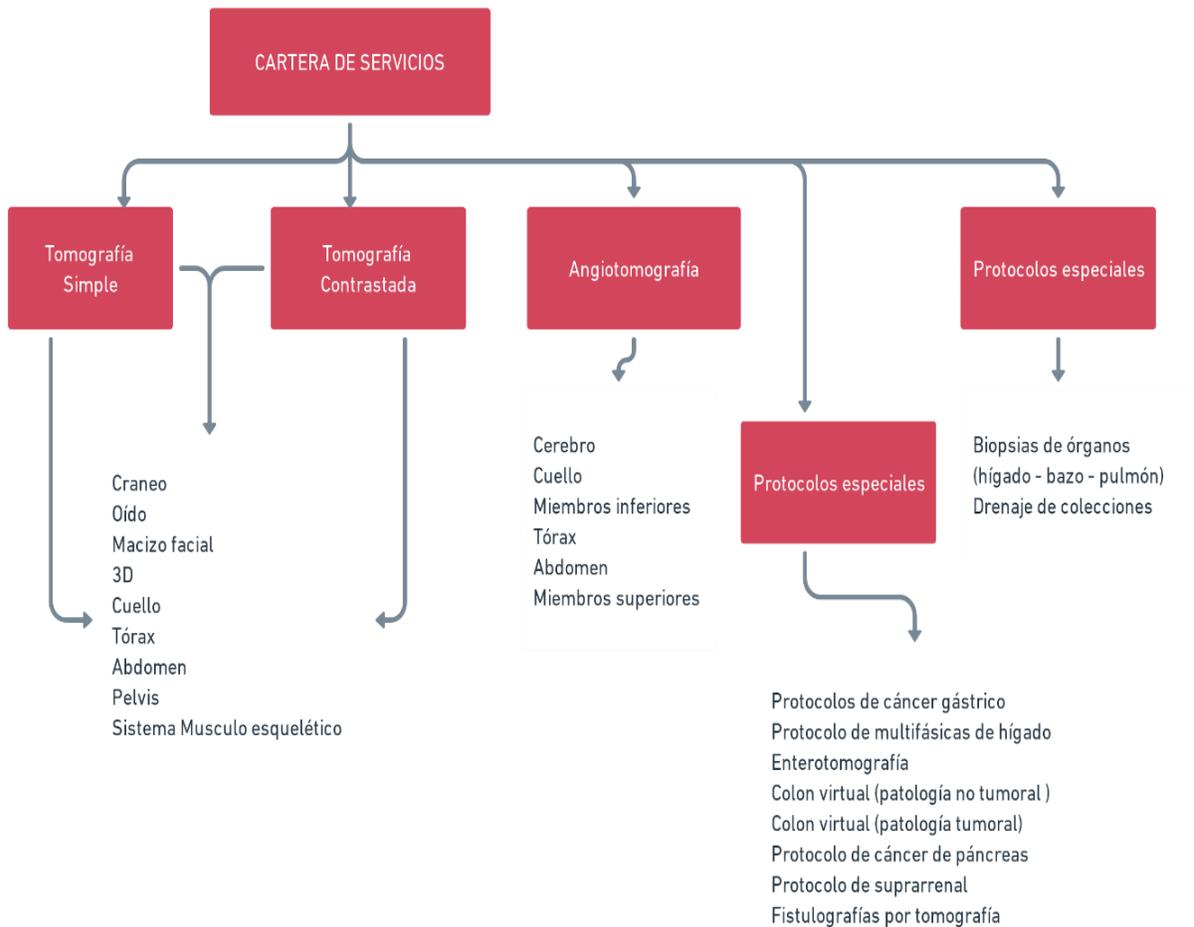
CDI Cedralles

Fuente: Google Maps, 2022

1.2.2.2. Oferta de servicios

La cartera de Servicios del CDI Cedralles es la siguiente:

Tabla 1 Cartera de Servicios CDI Cedralles



Elaborado por: Patricio Quishpe

1.2.2.3. Población atendida

El CDI Cedralles ha atendido a 3.785 pacientes desde su apertura según el registro de facturación, sin embargo, este valor podría no reflejar el valor real de la población atendida debido a que no existe un registro de cada paciente y la cantidad de estudios que se ha realizado, y según este valor, un paciente podría haberse realizado varios estudios.

1.2.2.4. Demanda de servicios insatisfecha

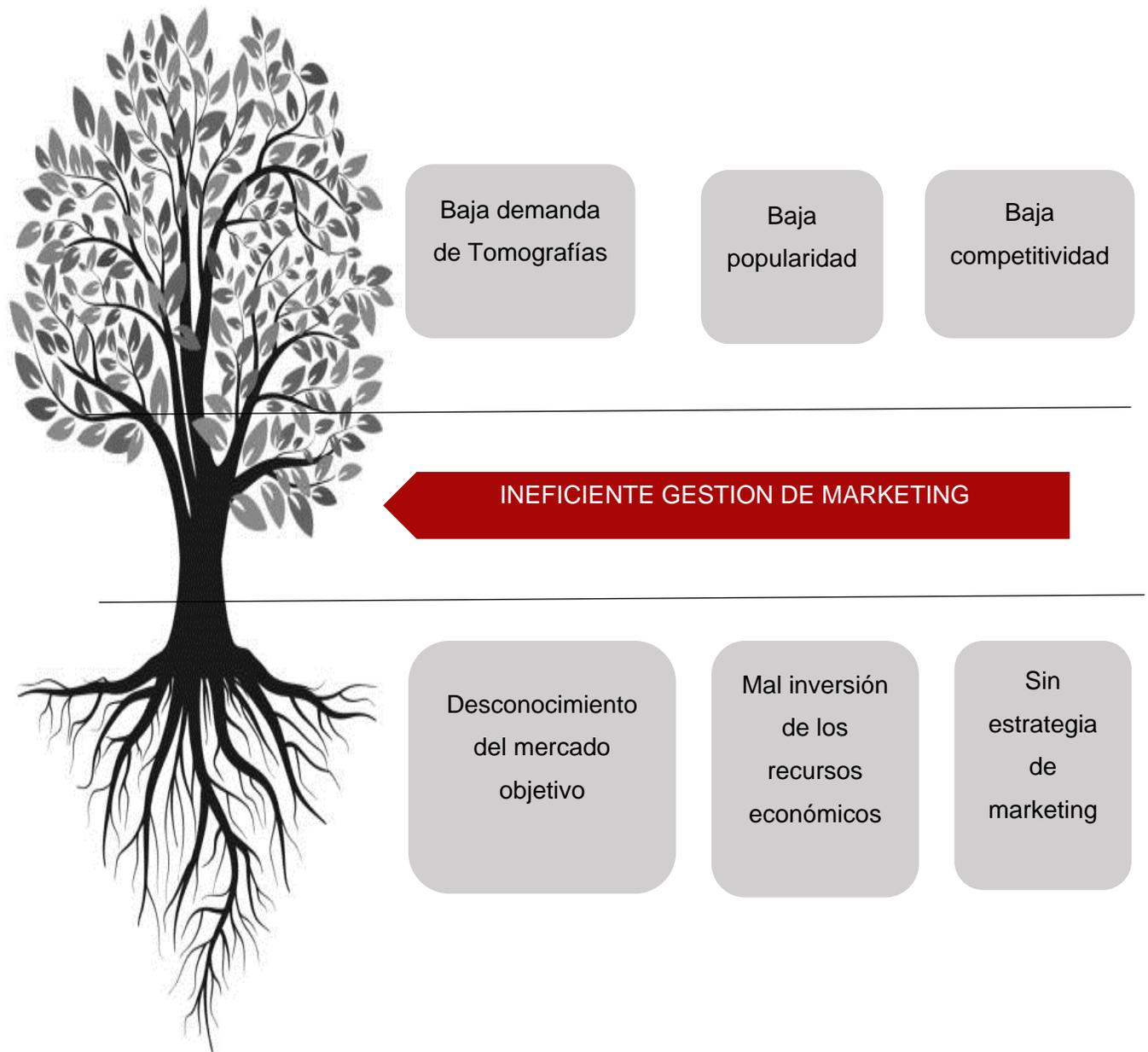
La inexistente gestión de la información en la institución dificulta el conocimiento sobre datos como los estudios no realizados, así como el motivo por el cual no pudieron ser efectuados, dificultando la tarea de definir la demanda de servicios insatisfecha, por lo cual no es posible conocer esta información.

1.3. Planteamiento del Problema

Actualmente el CDI Cedivalles ofrece varios servicios de radiología a la población de Tumbaco, como ecografía y radiología convencional los que han mostrado buena acogida en comparación con el servicio de tomografía instaurado recientemente (febrero de 2022), esto a su vez incurre en la infrautilización del equipo y el Talento Humano. Dado que la demanda de servicios de radiología está estrechamente relacionada a la población de médicos se infiere que hay un desconocimiento sobre este nuevo servicio entre la población médico-clínica, así mismo los pacientes que acuden a este establecimiento ignoran la utilidad de los exámenes de tomografía, disminuyendo la posibilidad de mejorar la demanda. Así como con sus otros servicios el establecimiento ha realizado publicidad genérica a través de la contratación de una empresa externa que se encarga de diseñar posters y publicarlos en sus redes sociales, demostrando poco interés e interacción de la comunidad dado que no está dirigida hacia un público objetivo ni sigue una estrategia, dicha contratación, aunque no representa un riesgo al punto de la quiebra supone para la empresa un gasto de los recursos económicos sin beneficios evidentes, en este sentido el CDI Cedivalles así como otras PYMES no se preocupa demasiado por el Mercadeo o Marketing y realiza un esfuerzo mínimo que a su vez induce a un menor reconocimiento de la empresa dentro del sector y por consiguiente la disminución progresiva de las ventas. La falta de estrategias de marketing interno y externo ya sea por falta de tiempo, por creer que tiene un costo elevado o por desconocimiento limita la posibilidad de la empresa de entender el mercado en el que participa y conocer adecuadamente su situación interna para potenciar sus puntos fuertes y considerar sus limitaciones (Peñate, Arce, Lozada, & Intriago, 2021). Con base en lo antes descrito la problemática es una gestión ineficiente del marketing.

Para dar solución a esta problemática existen procesos como la segmentación del mercado que permite identificar subgrupos de consumidores con las mismas características que en consecuencia permitan una estrategia comercial diferenciada dirigida a satisfacer las necesidades y permitan el alcance de los objetivos comerciales del CDI Cedivalles. El análisis costo-beneficio del presupuesto invertido en marketing de tomografía, el análisis competitivo y finalmente definición de la estrategia de marketing más idónea.

Figura 3 Árbol de problemas



Elaborado por: Patricio Quishpe

1.4. Justificación del planteamiento del problema

Ante el problema de la gestión ineficiente del marketing en el CDI Cedralles el servicio no es del conocimiento del mercado objetivo por lo que de no ser resultado implica pérdidas económicas para la empresa y subutilización del equipo de tomografía, además de la implicación a la salud de la población que se vería beneficiada por este servicio, la repercusión en la competitividad empresarial es significativa dado que en el contexto actual la gestión de marketing es una herramienta de alto impacto en el consumo de muchos servicios, su optimización es crucial para el crecimiento y permanencia dentro del sector. La competitividad es un factor cada vez más relevante en el impredecible mercado de salud, las empresas se ven obligadas a mantener o aumentar su participación en el mercado a través de la optimización de procesos e innovación de los servicios enfatizando en la reducción de costos y aumento de la productividad, en este contexto es importante la adopción de una cultura de marketing empresarial que, aunque no exime del fracaso empresarial si podría reducir el riesgo de mismo.

1.5. Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un plan de gestión gerencial para la implementación de estrategias de marketing empresarial dirigidas al Servicio de Tomografía del CDI Cedralles para el año 2023.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar un público objetivo y sus necesidades de servicios de tomografía en el CDI Cedralles para el año 2023.
- Optimizar la calidad del servicio de Tomografía en el CDI Cedralles.
- Establecer estrategias de marketing para el mercado objetivo del servicio de tomografía del CDI Cedralles para el año 2023.

1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Las oportunidades de mejora son una constante del mercado sanitario y en este caso existen varias oportunidades de mejoramiento como la adopción de una cultura de gestión estratégica de los servicios, una mejor satisfacción de las necesidades de servicios de apoyo diagnóstico de la población, el desarrollo de la competitividad mediante la correcta gestión del marketing empresarial y a largo plazo, proporcionando información para futuros proyectos que permitan disminuir el riesgo de fracaso empresarial de PYMES en salud en el Ecuador.

1.7. Propuesta y justificación de alternativas de solución

Mediante una lluvia de ideas se establecieron varias alternativas de solución y posteriormente se realizó una revisión de la factibilidad, asignando una ponderación a cada una, la factibilidad económica con el 50%, factibilidad técnica con 25% y factibilidad operativa con el 25% de la puntuación total. Posteriormente se realiza la evaluación de cada alternativa asignándole a cada una calificación del 1 al 5, en la que 5 es el valor más alto de factibilidad.

1.8. Matriz de Factibilidad de Alternativas

Tabla 2 Matriz de alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD “Plan de Gestión Gerencial para la implementación de estrategias de marketing empresarial dirigidas al Servicio de Tomografía de un Centro Privado de Diagnóstico por Imagen en el Valle de Tumbaco para el año 2022” MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍO	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1. Baja demanda de tomografías.	Público objetivo no definido.	Riesgo de fracaso empresarial	Definir público objetivo	Segmentación del mercado	Gerencia
2. Recursos económicos destinados a publicidad	Carece de estrategias de marketing	Perdida de recursos económicos.	Optimización de los recursos económicos destinados a marketing	Marketing de recomendación Marketing de fidelización Email-marketing	Gerencia
3. Baja competitividad en el mercado.	Deficiencias en la atención al cliente y calidad del servicio	Baja demanda de tomografías. Empresa desconocida	Mejorar la competitividad Aumentar la demanda de tomografías	Marketing de redes Publicidad impresa	Gerencia
Elaboración: Patricio Quishpe Fecha: 20/11/2022					

Tabla 3 Matriz de Factibilidad de Alternativas

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	Criterios de selección			Puntaje total
		Factibilidad técnica	Factibilidad económica	Factibilidad operativa	
Gestión ineficiente del Talento Humano	Segmentación de mercado	4	5	4	4,75
	Marketing de recomendación	4	5	4	4,75
	Marketing de fidelización	5	5	4	4,75
	Marketing de redes	4	5	4	4,5
	Growth Hacking	5	4	4	4,25
	Email-marketing	1	5	3	3,5
	Publicidad impresa	5	2	5	3,5

Elaborado por: Patricio Quishpe

CAPITULO II.

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

La investigación cualitativa es un tipo de investigación inductiva que permite comprender fenómenos desde una perspectiva interna del ambiente en relación con su entorno, su proceso no es lineal, las etapas tienden a realizarse simultáneamente e incluso repetirse según amerite el desarrollo de la investigación, requiere de un profundo conocimiento de las circunstancias y características del objeto de estudio, se recomienda cuando un tema ha sido poco explorado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

La población objetivo son los 396 pacientes que acuden mensualmente al Hospital de Urgencias Tumbaco y provienen de Tumbaco, Checa, Puembo, Cumbayá, el Quinche, Lumbisí, Pifo, Yaruquí y Quito, sin embargo, según estadísticas del Hospital de Urgencias Tumbaco.

La principal herramienta de recolección de datos para la investigación es la entrevista y grupo focal, para lo cual se han diseñado 7 preguntas reflejen la información requerida, así como la percepción del paciente sobre el servicio en varios niveles, al finalizar, el entrevistado y los participantes del grupo focal tienen la opción de realizar observaciones, el cuestionario se encuentra disponible en el anexo 1.

Fue posible determinar que el personal trata con respeto a los pacientes, hay consideración y atención humanizada para los mismos, el tiempo de entrega de resultados es corto en relación a otros centros de diagnóstico y los costos de exámenes son más bajos según la perspectiva de los consumidores, sin embargo, los pacientes y familiares refieren que el tiempo de espera para realizarse el examen es largo y no existe una organización clara de los turnos asignados, además el proceso de agendamiento del turno requiere ser más ágil, accesible y contener mayor información sobre el proceso. Finalmente, los consumidores indicaron que asisten a este establecimiento por referencia de terceros y sugieren presencia en canales de atención digital.

2.1. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud

Para el diagnóstico de los servicios, recursos y capacidades funcionales del CDI Cedivalles se utilizó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como herramienta, pues permite conocer las características de la empresa y el entorno que pudieran afectar el curso normal de sus funciones.

2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección

La gestión gerencial de la dirección del CDI Cedivalles busca para el año 2023 posicionarse en el mercado como una empresa proveedora de servicios de radiodiagnóstico aplicando una serie de estrategias gerenciales.

Tabla 4 FODA de la Gestión Gerencial de la Dirección

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Predisposición a adoptar nuevos modelos de gestión</p> <p>F2. Modelo de toma de decisiones en equipo entre la Junta General de Socios y la Gerencia</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Oferta académica en administración de instituciones de salud</p> <p>O2. Alianzas estratégicas con médicos del sector</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. Conflicto de intereses entre los directivos</p> <p>D2. Carece de formación administrativa</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1. Escases de Talento Humano capacitado para el cargo de Gerencia en el entorno.</p> <p>A2. Las actividades comerciales se han visto afectadas debido al temor de los comerciantes del sector con el aumento de la delincuencia y casos de extorción en negocios del sector.</p>

Elaborado por: Patricio Quishpe

2.1.2. Gestión Estratégica de Marketing

Consiste en el dominar los conocimientos propios del mercado, detectar oportunidades y a partir de lo que se conoce diseñar y aplicar estrategias que permitan satisfacer las necesidades del consumidos.

Tabla 5 FODA de la Gestión Gerencial de Marketing

<p>Fortalezas</p> <p>F3. Disponibilidad para contratar empresa marketing</p> <p>F4. Servicios altamente especializados para crear publicidad</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O3. Amplio consumo de redes sociales y medios digitales</p> <p>O4. Empresas especializadas en publicidad y marketing</p>
<p>Debilidades</p> <p>D3. Publicidad ineficiente</p> <p>D4. No se conoce al mercado objetivo</p>	<p>Amenazas</p> <p>A3. Publicidad de la competencia principalmente en la ciudad de Quito</p> <p>A4. Canales variados de difusión de publicidad de la competencia</p>

Elaborado por: Patricio Quishpe

2.1.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión administrativa de Recursos Humanos se encarga de contratar, administrar y desvincular al personal en pro de mejorar las practicas, la productividad y la calidad del servicio.

Tabla 6 FODA de la Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

<p>Fortalezas</p> <p>F5. Se encuentra adoptando modelos de administración estratégica del talento humano</p> <p>F6. Programa de capacitación del personal para el 2023</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O5. Cursos de capacitación virtual</p> <p>O6. Convenios institucionales para la formación y capacitación.</p>
<p>Debilidades</p> <p>D5. En proceso de reorganización</p> <p>D6. Personal inconforme con su situación laboral actual</p>	<p>Amenazas</p> <p>A5. Talento humano de la competencia</p> <p>A6. Calidad de la atención de la competencia</p>

Elaborado por: Patricio Quishpe

2.1.4. Gestión Financiera

La gestión financiera es una responsabilidad compartida entre gerencia, contaduría y la junta general de socios.

Tabla 7 FODA de la Gestión Financiera

<p>Fortalezas</p> <p>F7. Flujo de caja favorable</p> <p>F8. En proceso de adopción de filosofía organizacional con objetivos empresariales definidos.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O7. Aumento en la demanda de exámenes de tomografía en el sector por crecimiento poblacional (alta rentabilidad del servicio)</p> <p>O8. Precios altos de la competencia</p>
<p>Debilidades</p> <p>D7. No presenta informe de gestión financiera ni realiza seguimiento de la asignación de recursos.</p> <p>D8. No realiza pagos a tiempo</p>	<p>Amenazas</p> <p>A7. Inestabilidad legislativa tributaria</p> <p>A8. Inestabilidad económica nacional e incertidumbre del mercado</p>

Elaborado por: Patricio Quishpe

2.1.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La gestión operativa, de abastecimiento y logística consiste en adquirir productos, bienes y otro tipo de recursos para asegurar las operaciones de la empresa permitiéndole llevar a cabo las operaciones de producción y de apoyo.

Tabla 8 FODA de la Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

<p>Fortalezas</p> <p>F9. Capacidad económica para la adquisición de insumos.</p> <p>F10. Abastecimiento inmediato por parte de gerencia</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O9. Variedad de proveedores de insumos para tomografía</p> <p>O10. Importación de equipos y medios de contraste</p>
<p>Debilidades</p> <p>D9. Sin gestión de procesos</p> <p>D10. Congestión de pacientes de consulta externa, hospitalización y emergencia en horario de la mañana</p>	<p>Amenazas</p> <p>A9. La falta de control en los costos de algunos insumos como los medios de contraste varían su precio según el proveedor</p> <p>A10. Gestión del flujo de pacientes más eficiente en la competencia</p>

Elaborado por: Patricio Quishpe

2.1.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

La gestión de las tecnologías de la información consiste en realizar seguimiento de los sistemas de tecnología de la información, en sus componentes tangibles como intangibles y en administrarlos de manera que puedan funcionar de forma eficiente.

Tabla 9 FODA de la Gestión Gerencial de la Información y Comunicaciones.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F11. Capacidad económica para adquirir dominio, hosting y pagina web, y para realizar mantenimiento de los equipos y dispositivos</p> <p>F12. Respaldo digital de la información</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O11. Equipos con garantía</p> <p>O12. Innovaciones tecnológicas, equipos cada vez más veloces y con mayor capacidad de almacenamiento</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D11. Carece de página web oficial</p> <p>D12. Carece de atención inmediata</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A11. Costos de mantenimiento correctivo</p> <p>A12. Servicio de internet del sector inestable</p>

Elaborado por: Patricio Quishpe

Tabla 10 Matriz FODA y estrategias

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad y capacidad económica • Servicios de alta especialidad • Personal capacitado • Sistemas de respaldo digital de la información • Precios altamente competitivos 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carece de estrategia en la planificación publicitaria, empresa en proceso de reorganización del Talento Humano, mal uso y seguimiento de los recursos económicos. • Horario matutino congestionado, sin gestión de procesos. • Carece de página web oficial, atención inmediata por medios digitales y agenda digital
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de marketing en canales digitales con alto consumo. • Capacitaciones virtuales, alianzas institucionales • Disponibilidad de proveedores para insumos, importación directa de equipos y medios de contraste, tecnología innovadora y con garantía. 	<p>FO (Estrategias ofensivas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Fortalecer el área de marketing mediante nuevas estrategias de marketing digital</u> • Contratar asesoría de marketing empresarial digital 	<p>DO (Estrategias de reorientación)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Segmentar el mercado en búsqueda del público objetivo</u>
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campañas publicitarias, talento humano y calidad del servicio de la competencia en Quito. <p>Inestabilidad nacional y del mercado de salud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda de atención e información inmediata • Costos por mantenimiento correctivo. • Servicio de internet del sector inestable 	<p>FA (Estrategias defensivas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar campaña publicitaria • Optimización de la calidad del servicio de tomografía 	<p>DA (Estrategias de supervivencia)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Implementar herramientas de gestión de procesos en atención al cliente y calidad del servicio.</u> • Implementar registro de eventos adversos para prevenir necesidad de mantenimiento correctivo

Elaborado por: Patricio Quishpe

Con base en la revisión del FODA, las estrategias para optimizar la gestión de Marketing en el servicio de Tomografía Computarizada en el Centro de Diagnóstico por Imagen Cedivalles se propuso las siguientes estrategias:

- Segmentar el mercado en búsqueda del público objetivo
- Fortalecer el área de marketing mediante nuevas estrategias de marketing digital
- Implementar herramientas de gestión de procesos en atención al cliente y calidad del servicio.

CAPITULO III.

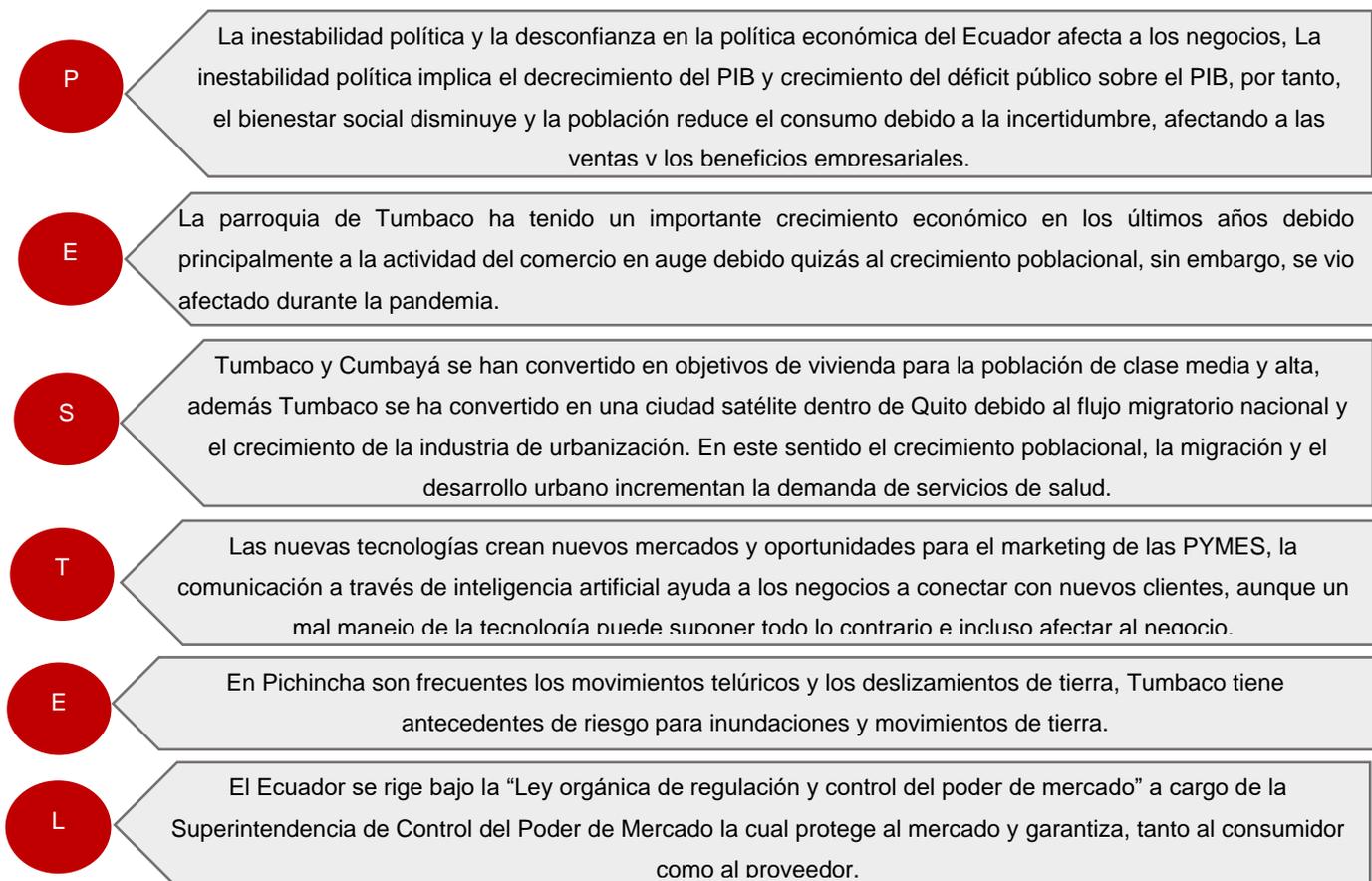
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1. Planeamiento estratégico

3.1.1. Análisis del Entorno Social

El análisis del entorno social permite identificar factores determinantes del macroentorno y como estos intervienen en la ejecución del plan de gestión, para ello se utiliza la herramienta PESTEL ya que en esta se incluyen los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales dando origen a su nombre.

Figura 4 Análisis PESTEL

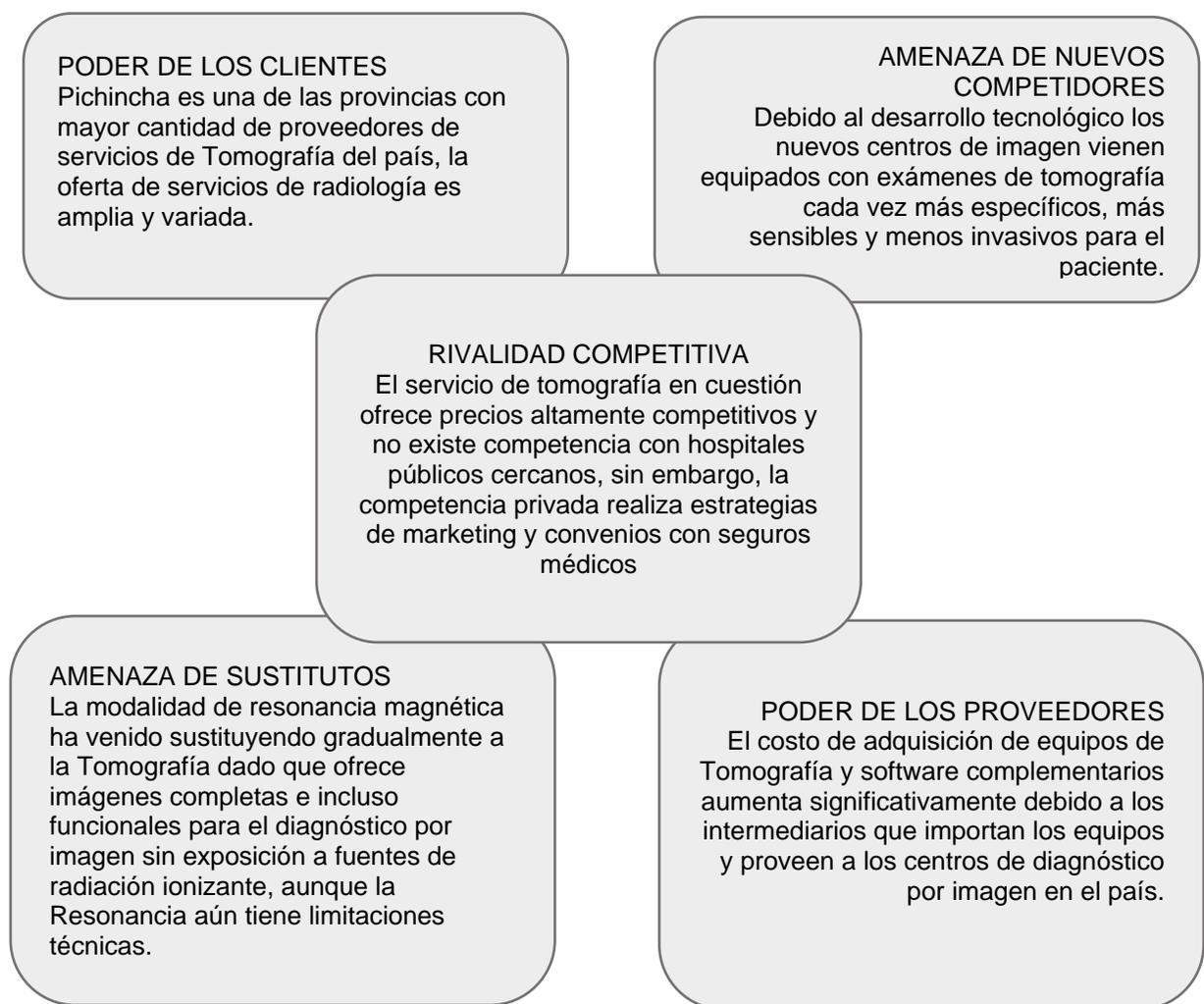


Elaborado por: Patricio Quishpe

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

El análisis de las fuerzas competitivas y sus causas adyacentes permite conocer el origen de la rentabilidad de los servicios de salud y con ello la previsión de rentabilidad a largo plazo sobre la competencia, para ello el análisis de las 5 fuerzas de M. Porter se desarrolla en un diagrama estratégico que organiza y evalúa las fuerzas competitivas.

Figura 5 Las 5 fuerzas de Porter



Elaborado por: Patricio Quishpe

3.1.3. Análisis FODA

Fortalezas.- Entre las fortalezas del CDI Cedivalles está la capacidad económica para realizar contrataciones, el respaldo de información mediante Sistemas de Almacenamiento y Comunicación de Imágenes, y precios altamente competitivos debido a la naturaleza de la empresa, pues, aunque busca ser rentable también se creó con el propósito de ofrecer servicios de Tomografía para la población de clase media, baja y de escasos recursos.

Debilidades.- Entre las principales debilidades de la empresa se encuentra la falta de gestión de procesos ya que existe una aglomeración de pacientes en el horario matutino, lo cual disminuye la calidad del servicio y genera malestar tanto para pacientes como para el personal llegando a afectar la gestión de marketing interno y externo en el futuro, además la empresa carece de planificación estratégica para el uso de los recursos económicos destinados a la gestión de marketing de sus servicios debido principalmente a la falta de conocimiento sobre el mercado y experiencia en gestión de marketing, esto a su vez dio lugar a otra debilidad que es la falta de canales de comunicación e información de la empresa por medios digitales que faciliten el contacto con el consumidor.

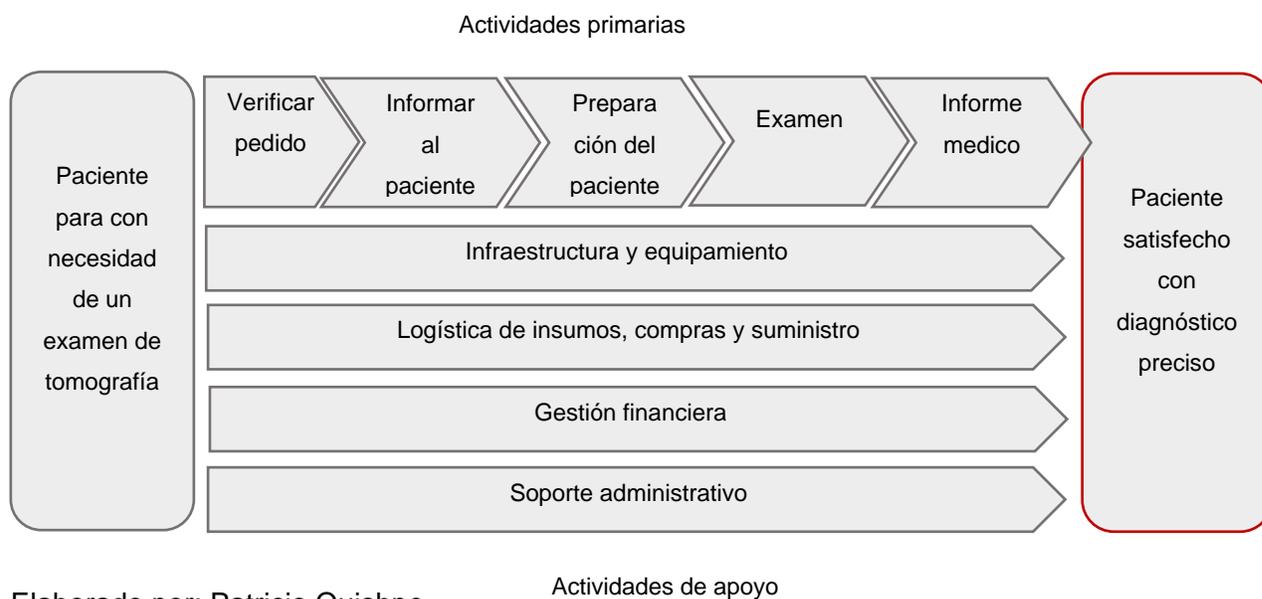
Oportunidades.- Las oportunidades para la empresa son la creciente actividad de los mercados a través de canales digitales y el consumo masivo de redes sociales y plataformas digitales para informar, promocionar y contactar con la población, la disponibilidad de proveedores de equipos e insumos médicos para Tomografía, la innovación tecnológica con nuevas aplicaciones de Tomografía en el diagnóstico de patologías más específicas.

Amenazas.- Finalmente, las amenazas del CDI Cedivalles consisten en la importante competencia de proveedores de servicios de Tomografía en la provincia, tanto públicos como privados, la inestabilidad política en el país representa para la empresa un riesgo importante pues como se ha evidenciado en los últimos años existe las luchas de poder entre partidos políticos ha causado situaciones de vandalismo afectando a los negocios y su infraestructura, así mismo el mercado de salud puede verse afectado por las políticas de importación de insumos y equipos médicos, por políticas de educación y políticas laborales. Para la organización los costos por mantenimiento principalmente de naturaleza correctiva pueden llegar a afectar la provisión del servicio y la rentabilidad de este.

3.1.4. Cadena de Valor de la organización

Para el análisis estratégico de la ventaja competitiva de la empresa se realiza la cadena de valor, con esta herramienta se examina y divide el servicio en las actividades que lo componen.

Figura 6 Cadena de valor



Elaborado por: Patricio Quishpe

Actividades de apoyo

3.1.5. Planificación Estratégica

Dado que la empresa no cuenta con filosofía organizacional formal al momento, se propone la siguiente de autoría propia:

a) Misión

Proveer de exámenes de Tomografía y servicios de radiodiagnóstico con responsabilidad social, calidad humana y científica a través del mejor equipo de profesionales y tecnología de punta a la población de Tumbaco y sus alrededores.

b) Visión

Mejorar la vida de la población del Valle de Tumbaco ayudando en su proceso de diagnóstico de patologías y ser un buen lugar donde trabajar en el que las personas se sientan inspiradas a dar lo mejor de sí.

c) Valores institucionales

Responsabilidad

Colaboración

Calidad

Empatía

d) Objetivos de la institución

Ser una empresa reconocida en el sector

Aumentar la rentabilidad del servicio de Tomografía

Obtener mayor productividad

e) Principios Éticos

A más de los principios inherentes de la profesión como el principio de beneficencia, principio de no maleficencia, principio de autonomía y principio de confidencialidad, la empresa ha incluido el respeto a la integridad y pudor de los pacientes para humanizar la atención y preservar la dignidad de quien busca un diagnóstico, y el principio de profesionalidad del equipo de trabajo, estos principios éticos son además un valor agregado del servicio.

f) Políticas de la institución

La empresa ha establecido recientemente una política de mejoramiento continuo por lo que se encuentra gestionando un programa de capacitación para su equipo de trabajo. Cuenta con la política de brindar un entorno de trabajo en equipo y precios justos para la ciudadanía. En el presente año se incluyó la política de ambiente físico como un factor positivo de la atención, se trata de la experiencia sensorial del paciente sobre las instalaciones, la limpieza, el orden, el equipamiento y la presentación del equipo de trabajo.

3.2 Plan de gestión gerencial

El Plan de Gestión Gerencial 2023 pretende convertirse en el camino estratégico para el CDI Cedivalles, la propuesta establece objetivos y estrategias que serán monitoreadas y evaluadas según los indicadores descritos a continuación.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

Objetivo específico.- Identificar un público objetivo y sus necesidades de servicios de tomografía en el CDI Cedivalles para el año 2023.

Estrategia institucional.- Segmentar el mercado en búsqueda del público objetivo

Para el cumplimiento de este objetivo específico mediante la estrategia de segmentación del mercado, se requieren algunas actividades como:

- Asignar responsables para el proceso de segmentación, ya que en el proceso de segmentación se revisa una importante cantidad de información se requiere de un equipo de trabajo y delegación de tareas, por lo cual se debe solicitar mediante oficio la participación del personal y contratar asesoría externa, la creación de un acta de reunión y la implementación de una herramienta para medir progreso para el personal participante.
- Evaluar resultados de la segmentación conductual, incluye tareas centrales como la delimitación del mercado y hacer el perfil del consumidor, pero además se debe diseñar herramientas físicas y digitales de recolección de información sobre el comportamiento de los consumidores, lo cual permitirá organizar la información antes de evaluar los resultados y facilitar su comprensión, la evaluación de los resultados se realiza seleccionando y considerando el atractivo de cada segmento

e identificar posibles acciones para cada segmento. La identificación del grupo de consumidores con mayor potencial es una tarea que enfoca los esfuerzos en el mercado meta, para lo que se debe conocer el mercado efectivo es una parte del mercado que necesita el servicio pero que además está dispuesto a adquirirlo porque le ofrece características que le agrada, y una parte del mercado efectivo conocido como mercado meta solo incluye al segmento al que la empresa pretende alcanzar por un plazo determinado.

Tabla 11 Desarrollo de Actividades 1 y 2

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. Asignar responsables del proceso de segmentación	Comité de segmentación asignado/ Comité de segmentación requerido	Gerencia	100%	100%	100%	100%	100%
2. Evaluación de resultados de segmentación conductual	Informe de evaluación trimestral/ Informe de evaluación requerido	Gerencia / Gestión de marketing	100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por: Patricio Quishpe

Objetivo específico.- Optimizar la calidad del servicio de Tomografía en el CDI Cedivalles

Estrategia.- Implementar herramientas de gestión de procesos en atención al cliente y calidad del servicio.

La optimización de la calidad del servicio de Tomografía a través de la implementación de herramientas de gestión de procesos de inicia con la actividad:

- Adquirir el software para flujo de trabajo programado incluye varias tareas como determinar e incorporar los elementos que para el sistema y la cotización de proveedores. En primera instancia algunos de los elementos a incluir en el sistema, que beneficien la atención al cliente y la calidad del servicio serán la integración de aplicaciones como la agenda digital y la programación de atención personalizada y oportuna para el consumidor, ya que permiten reducir los tiempos de respuesta, monitorear el estado del proceso, los recursos disponibles y la asignación de tareas de forma adecuada para a su vez reducir tiempos de espera y aumentar la

comodidad del paciente. La adquisición del software permitirá automatizar y optimizar los procesos.

Tabla 12 Desarrollo de Actividades 3

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
3. Adquirir software para flujo de trabajo programado	Compra de software ejecutada/ Compra de software autorizada	Gerencia	100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por: Patricio Quishpe

3.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Objetivo específico.- Identificar un público objetivo y sus necesidades de servicios de tomografía en el CDI Cedralles para el año 2023.

Estrategia institucional.- Segmentar el mercado en búsqueda del público objetivo

- La actividad de rediseño de la estrategia de segmentación se realiza debido a la constante variación en el comportamiento de los consumidores, y a la posible necesidad de su segmentación por beneficios, por frecuencia o por cantidad.

Tabla 13 Desarrollo de Actividades 4

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
4. De ser necesario, rediseñar estrategia de segmentación	Segmentación conductual 2 realizada / Segmentación planificada	Gestión de marketing	80%	90%	100%	100%	100%

Elaborado por: Patricio Quishpe

Objetivo específico.- Optimizar la calidad del servicio de Tomografía en el CDI Cedralles

Estrategia institucional.- Implementar herramientas de gestión de procesos en atención al cliente y calidad del servicio.

La implementación de canales digitales de atención con respuesta inmediata es una nueva tendencia de las empresas por la llegada del internet, la tecnología y el vertiginoso cambio de la comunicación entre empresas y clientes caracterizada por la alta competitividad. Hoy la experiencia de la comunicación es un factor determinante a la hora de decidirse por un

servicio, los canales de comunicación como el teléfono sigue siendo ampliamente utilizado por las llamadas y por WhatsApp, las redes sociales como Twitter, Facebook, Instagram o LinkedIn se empiezan a utilizar en mayor medida por la facilidad de interacción con clientes establecidos y clientes en potencia, la promoción de servicios, la resolución de las dudas y preocupaciones. Es decir, se adaptan a la naturaleza de la vida los clientes y con base en los acercamientos con los clientes, es conveniente para la empresa tener el mayor número de vías de comunicación que para los consumidores sea fácil.

- La implementación de los canales de atención en modalidad digital con respuesta inmediata consta de tareas como la cotización de proveedores de chatbot, una herramienta de respuesta automática, la selección del proveedor más idóneo, la implementación y operatividad del chatbot.
- El monitoreo de la satisfacción del cliente se compone de tareas como el diseño, aprobación, aplicación y evaluación de un método sistemático (encuesta) que evalúe la percepción del consumidor, identificar necesidades y nuevas expectativas. El diseño del método de monitoreo a su vez incluye subtareas como asignar a un responsable, diseño de un formulario, determinar a los participantes y el canal por el que se realiza la encuesta, capacitación para aplicar la encuesta, el plazo y la expectativa de respuesta.

Tabla 14 Desarrollo de Actividades 5 y 6

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
5. Implementar canales de atención al cliente en modalidad digital con respuesta inmediata	chatbot operativo/ chatbot requerido	Gestión administrativa	70%	80%	90%	100%	100%
6. Monitoreo de satisfacción al cliente mediante las herramientas de Puntuación de satisfacción del cliente (CSAT) y Net Promoter Score (NPS)	Informe de satisfacción del cliente entregado/ informe de satisfacción requerido	Gestión administrativa	90%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por: Patricio Quishpe

3.2.3. Gestión Financiera

Objetivo específico.- Establecer estrategias de marketing para el mercado objetivo del servicio de tomografía del CDI Cedralles para el año 2023.

Estrategia institucional.- Fortalecer el área de marketing mediante nuevas estrategias de marketing digital.

Ofrecer códigos de descuento en una red de amigos y familiares, es una estrategia que consiste en fortalecer un sentimiento de beneficencia tanto para quienes reciben como para quienes comparten dichos códigos, inicialmente dirigida a los siguientes segmentos: “afectados por alguna amenaza o riesgo específico para su salud”, por ejemplo, para pacientes con alto riesgo o diagnóstico de cáncer de próstata, y para “líderes comunitarios o personas influyentes” que puedan compartir este beneficio con un mayor número de personas, facilitando el acceso a este servicio de salud.

- La actividad de ofrecer códigos de descuento para amigos y familiares se compone de tareas como diseñar el contexto y el mensaje que acompaña al código que debe ser claro y fácil de ejecutar, determinar la temporalidad del código para aumentar su atractivo y cuidar el presupuesto de la empresa, revisión legal para su aplicación, asignación de presupuesto y evaluar los resultados de la campaña al finalizar

Tabla 15 Desarrollo de Actividades 7

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
7. Ofrecer código de descuento para amigos y familiares de pacientes como estrategia de recomendación	Códigos de descuento reclamados/ Todos los códigos de descuento	Gestión financiera/ Gestión operativa	100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por: Patricio Quishpe

3.2.4. Gestión operativa, Abastecimiento y Logística

Objetivo específico.- Establecer estrategias de marketing para el mercado objetivo del servicio de tomografía del CDI Cedralles para el año 2023.

Estrategia institucional.- Fortalecer el área de marketing mediante nuevas estrategias de marketing digital.

El marketing de afiliación es una actividad parecida a la comisión por venta, la importancia del trabajo en equipo y la dependencia de una especialidad médica con otra en los sistemas de salud son evidentes, para el manejo clínico una enfermedad es común solicitar exámenes de apoyo diagnóstico como la tomografía, por lo que un gran aliado para las empresas de diagnóstico por imagen son instituciones, médicos, clínicas y consultorios que recomiendan a los pacientes realizarse una tomografía. Un programa de colaboración estratégica para la fidelización permite conservar al cliente ya que encuentra un sistema en el que puede encontrar lo que necesita con mayor facilidad.

- La actividad de otorgar beneficios adicionales a través de alianzas como estrategia de fidelización se compone de tareas como identificar aliados potenciales, abordaje al aliado potencial, definición de expectativas comunes, naturaleza de la alianza y consolidación de la alianza.

La creación de una presencia activa en redes sociales como actividad permite a actuales y posibles consumidores sentirse más cerca de la empresa, consiste en la visibilidad de la empresa en los motores de búsqueda. El acceso a internet está disponible para una gran parte de la población y con éste un importante consumo de redes sociales, las empresas se han dedicado a llegar a los consumidores a través de plataformas como Instagram, YouTube, Facebook, Tik Tok, entre otras.

- Crear presencia en redes sociales se debe realizar mediante la contratación de asesoría en videomarketing, para lo cual se debe identificar proveedores, cotizar propuestas de los proveedores, determinar objetivos de videomarketing, planificación de contenidos de videomarketing y las plataformas que serán utilizadas, puesto que no todas son idóneas para el propósito de la empresa, sigue la ejecución de videos informativos y publicitarios en redes sociales y evaluación de resultados sobre el tráfico.

La actividad de implementar el ciclo de Deming propicia la optimización continua del plan de gestión, esta actividad consiste en planificar, hacer, verificar y actuar, de esta manera facilita la ejecución del plan de gestión gerencial ya que, al considerar las características volubles del mercado como por ejemplo sus hábitos de consumo digital permite adaptar las

reacciones de la empresa en el futuro según el comportamiento del mercado así como el tipo de estrategias de marketing con mejores resultados.

Tabla 16 Desarrollo de Actividades 8,9 y 10

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
8. Otorgar beneficios adicionales a través de alianzas como estrategia de fidelización	Programa de fidelización ejecutado/ plan de fidelización planificado	Gestión de logística / Gestión de marketing	50%	60%	70%	80%	100%
9. Crear presencia en redes sociales	Informe de tráfico con Google analytics / informe de actividad en redes sociales requerido	Gestión de logística / Gestión de marketing / Gestión medica	50%	70%	80%	90%	100%
10. Implementar Ciclo de Deming	Fases ejecutadas del Ciclo de Deming/ Fases del Ciclo de Deming	Gestión logística / Gerencia	40%	50%	70%	80%	100%

Elaborado por: Patricio Quishpe

Tabla 17 Cronograma de actividades

DESARROLLO DE ACTIVIDADES		MESES DE IMPLEMENTACION 2023											
ACTIVIDAD	GESTOR RESPONSABLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Asignar responsables del proceso	Gerencia	x											
Evaluación de resultados de segmentación conductual	Gerencia		x	x	x								
De ser necesario, rediseñar estrategia de segmentación	Gestión de marketing					x	X	x					
Adquirir software para flujo de trabajo programado	Gerencia								x	X	x		
Implementar canales de atención al cliente en modalidad digital con respuesta inmediata	Gestión administrativa									X	x	x	
Monitoreo de satisfacción al cliente mediante las herramientas de Puntuación de satisfacción del cliente (CSAT) y Net Promoter Score (NPS)	Gestión administrativa						X	x	x	X	x	x	x
Ofrecer código de descuento para amigos y familiares de pacientes como estrategia de recomendación	Gestión financiera/ gestión administrativa									X	X	x	x
Otorgar beneficios adicionales a través de alianzas como estrategia de fidelización	Gestión de logística / gestión de marketing									X	x	x	x
Crear presencia en redes sociales	Gestión de logística / Gestión de marketing / Gestión medica									X	x	x	x
Implementar Ciclo de Deming	Comité directivo (Gerencia y Junta General de Socios)					x	x					x	x

Elaborado por: Patricio Quishpe

Tabla 18 Presupuesto estimado del plan de gestión

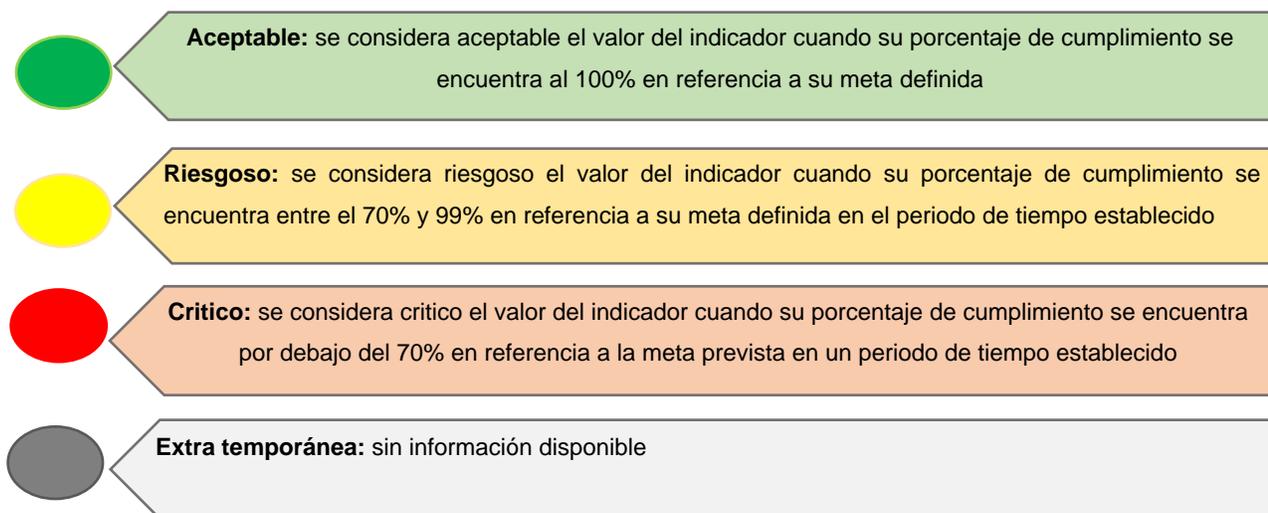
RECURSOS	TALENTO HUMANO		HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL	
	Comité de implementación	Gerente	4	12	48	15	720	
		Médico	2	12	24	20	480	
		Secretaria	4	12	48	2	96	
		Personal operativo	2	12	24	5	120	
	Otros de apoyo	Asesoría de marketing	4	3	12	5	60	
		Contador	2	1	2	3,5	7	
	MATERIALES		DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material de oficina	Hojas de papel bond	200	12	2400	0,01	24	
	Material de oficina	lápices	5	12	60	0,18	10,8	
Material de oficina	esferos	5	12	60	0,78	46,8		
EQUIPAMIENTO		DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Equipo de computo	Laptop	1			1200	1200		
Muebles de oficina	Escritorio	1			150	150		
Equipo de computo	Impresora	1			200	200		
OTROS		DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Imprevistos	Inherentes a la adquisición del software				1	315	315	
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL							3114,60	

Elaborado por: Patricio Quishpe

CAPITULO IV. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

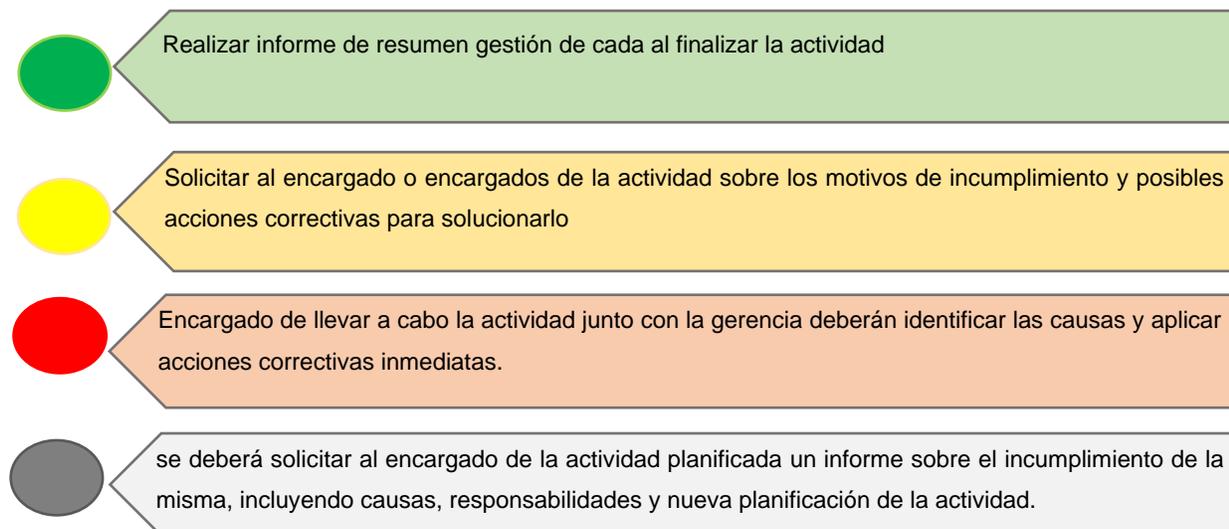
4.1. Semaforización del cumplimiento de Actividades

Figura 7 Semaforización de seguimiento a las actividades



Fuente. Adaptado de (Patiño Larraga, 2022)

Figura 8 Acciones correctivas de acuerdo a semaforización



Fuente. Adaptado de (Patiño Larraga, 2022)

4.2 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

La propuesta “Plan de Gestión Gerencial para la implementación de estrategias de marketing empresarial dirigidas al Servicio de Tomografía del Centro de Diagnóstico por Imagen Cedivalles para el año 2023” presenta las siguientes limitaciones que dificultan su ejecución:

- Limitación de alcance.- La limitada experiencia en marketing de los directivos de la empresa debe ser compensada a través de la contratación de servicios asesoría externa, lo cual aumenta los costos que podrían variar según las necesidades de marketing de la empresa. Se suma que al momento de elaborar la propuesta la empresa no ha formalizado su filosofía organizacional y fue necesario realizar esta sección en este proyecto y podría variar en un futuro inmediato según la voluntad de la empresa, lo cual supone un cambio en los objetivos institucionales, la organización institucional, la misión y la visión, pudiendo afectar el enfoque de la propuesta en el futuro.
- Limitación de tiempo.- Los indicadores de cumplimiento y el cronograma de actividades de no ser ejecutados en el tiempo establecido limitan el alcance de los objetivos. Se suma la reestructuración en la gestión empresarial somete al personal a desempeñar varios roles de forma simultánea, lo cual puede significar mala disposición por parte del personal para llevar a cabo la propuesta al ver aumentada la cantidad de trabajo.
- Limitación de costo.- la puesta en marcha del nuevo software para gestionar el flujo de trabajo podría requerir un periodo de capacitación para el personal que debido al aumento de la carga laboral podría carecer de tiempo dentro de la jornada laboral, es necesario considerar la remuneración del personal durante el tiempo de capacitación y se desconoce al momento el valor al que podría ascender esta consideración.

4.2. Conclusiones y Recomendaciones

Luego de la elaboración de la propuesta de gestión gerencial se determinaron algunas conclusiones con aspectos más importantes:

1. El CDI Cedivalles es una empresa relativamente joven que se encuentra en un proceso de reestructuración para mejorar su posicionamiento y mejorar su competitividad en el mercado de la radiología, poniendo a disposición de la población de Tumbaco servicios de ecografía, radiología convencional y Tomografía, siendo este último el que ha tenido una menor acogida, por lo cual se ha elaborado una propuesta para implementar estrategias de marketing que permitan cambiar esta situación.
2. Mediante el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se propuso una serie de estrategias institucionales alineadas a los objetivos del plan de gestión gerencial, destacándose las siguientes: segmentar el mercado en búsqueda del público objetivo, fortalecer el área de marketing mediante nuevas estrategias de marketing digital, y finalmente, implementar herramientas de gestión de procesos en atención al cliente y calidad del servicio.
3. El Plan de Gestión Gerencial para la implementación de estrategias de marketing empresarial dirigidas al Servicio de Tomografía del Centro de Diagnóstico por Imagen Cedivalles le permitirá a la empresa optimizar la gestión de marketing y alcanzar una posición en el mercado por encima de sus competidores. Se destaca además que, aunque la propuesta está enfocada al área de marketing fue necesario considerar otras áreas como la gestión de procesos como parte de las nuevas estrategias de marketing empresarial.

La ejecución del plan de gestión gerencial está sujeto a posibles variaciones en la asignación de los recursos a largo plazo y a un fuerte compromiso del equipo de trabajo, por lo cual en el futuro se recomienda lo siguiente:

1. Desarrollar y adaptar nuevas herramientas de investigación de mercado para el sector de salud privada según el comportamiento de este, llevar a cabo un registro de los recursos asignados a las actividades de marketing junto con un registro de estadísticas de ventas, y finalmente, teniendo en cuenta los recursos disponibles del momento, considerar la contratación formal de personal especializado en marketing con experiencia de manera que la gestión de marketing no suponga una carga laboral injusta para el personal actual y permita obtener mejores resultados.

2. Se recomienda además implementar estrategias de marketing interno ya que debido a la importancia del personal en la ejecución del proyecto se requiere que este se encuentre comprometido e involucrado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrios, O. 2008. "Gestión Empresarial."
- Caraël, M. 1997. "Déterminants de La Santé Dans Les Pays En Développement, Presses".
- Contreras, Noelia Patricia, y Edith Dámaris Díaz. 2015. "Estructura Financiera y Rentabilidad: Origen, Teorías y Definiciones". Revista de Investigación Valor Contable 2(1):35–44.
- Cuesta, Armando. 2010. GESTION DEL TALENTO HUMANO Y DEL CONOCIMIENTO. Primera Ed. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Errasti, Francisco. 1996. "Principios de Gestión Sanitaria". Ediciones Díaz de Santos (8499698131, 9788499698137):333.
- FUNIBER. s/f. "Gestión Sanitaria". Recuperado el 2 de septiembre de 2022 (<https://www.funiber.org/gestión-sanitaria#:~:text=Gestión Sanitaria integra los conceptos, de calidad a los usuarios.>).
- García, Santiago. 1994. Introducción a La Economía de La Empresa. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2018. Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud – RAS 2018.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2020. Población Por Sexo, Según Provincia, Parroquia y Cantón de Empadronamiento.
- Katz, Jorge M., y Ernesto R. Miranda. 1994. "Mercados de Salud: Morfología, Comportamiento y Regulación". Revista de La CEPAL 1994(54):7–25. doi: 10.18356/53029b4e-es.
- Lamata, Fernando. 1998. MANUAL DE ADMINISTRACION Y GESTION SANITARIA. Ediciones Diaz de Santos.
- Lucio, Ruth, Nilhda Villacrés, y Rodrigo Henríquez. 2011. "Sistema de Salud de Ecuador". Salud Pública de México 53(SUPPL. 2):177–87.
- Organización Mundial de la Salud. 2000. OMS. The World Health Report 2000: Health Systems: Improving Performance. Ginebra.

Parra Moreno, Carlos Fernando, y Liz Andrea del Pilar. 2009. "La Estructura Organizacional y El Diseño Organizacional, Una Revisión Bibliográfica". *Gestión & Sociedad* 2(1):97–108.

Piteres Redondo, Remedios, Marcos Cabarcas Velazquez, y Hugo Gaspar Hernandez. 2018. "El Recurso Humano Factor de Competitividad En El Sector Salud". *Investigación e Innovación En Ingenierías* 6(1 SE-Artículos):93–101. DOI: 10.17081/invinno.6.1.2778.

SALLERAS, L., L. GÓMEZ, y W. VARENA. 1981. "Medicina Preventiva y Salud Pública." 16.

Seguí, María, Estefanía Toledo, y José Jiménez. 2016. *Sistema de Salud (Modelos)*. Primera Ed. Elsevier España.

Universidad Internacional Del Ecuador. 2020. *ADMINISTRACION DE OPERACIONES*. Primera. editado por I. Gómez Gómez y J. G. Brito Aguilar.

Villa Andrada, J., M. Garvía García, S. García Retamar, A. Galindo Casero, N. Merchán Felipe, y R. Rojo Durán. 2004. "LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES SANITARIAS. *Enfermería Global*",.

ANEXOS

ANEXO 1

GRUPO FOCAL Y ENTREVISTA

1. ¿El personal del centro lo trato con respeto durante su visita?
2. ¿El personal del centro por el que fue atendido le proporcionó toda la información que usted requirió?
3. ¿En cuanto al tiempo que estuvo esperando en la sala de espera para que le realizaran el estudio usted está?
4. ¿En cuanto al tiempo de entrega de resultado del estudio usted está?
5. ¿Se siente usted satisfecho con lo que pago por el estudio o estudios que se realizó?
6. ¿Sobre los canales de atención usted esta?
7. ¿Cómo se enteró de nuestros servicios?
8. Realice sus observaciones y sugerencias para el servicio de Tomografía