

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

**PLAN DE GESTION GERENCIAL PARA EL INCREMENTO DE PACIENTES
PARTICULARES DE LA CLINICA EL BATAN**

TUTOR:

Carlos Fernandez García

AUTOR:

Ing. Esteban Andrés del Pozo Vasquez

Quito, 2 de julio de 2023

ÍNDICE

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
ABSTRACT	7
CAPÍTULO I: ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	9
1.1 INTRODUCCIÓN	9
1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	10
1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	10
1.2.2 Servicios	11
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.5 OBJETIVOS	14
1.5.1 Objetivos General	14
1.5.2 Objetivos Específicos	14
1.6 PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	14
CAPÍTULO II: JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.	16
2.1 Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud	17
2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección	17
2.1.2 Gestión Estratégica de Marketing	18
2.1.3 Gestión Administrativa y Financiera	18
2.1.4 Gestión de Recursos Humanos	19
2.1.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	19
2.1.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	20
2.1.7 Gestión de los Servicios de Clínica	20
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE SOLUCION	22
3.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	22
3.1.1 Análisis del Entorno Social	22
Análisis Político	22
Análisis Económico	24
Análisis Sociocultural	25
Análisis Tecnológico	25
3.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER)	26
3.2.1 Fuerzas Competitivas	26

3.2.2 Competidores potenciales	27
3.2.3 Poder de negociación de los clientes	27
3.2.4 Poder de negociación de proveedores.....	28
3.2.5 Servicios sustitutos	29
3.2.6 Competidores	29
3.3 ANÁLISIS FODA	31
3.4 CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN	33
3.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	35
3.5.1 Misión	35
3.5.2 Visión	35
3.5.3 Valores	35
3.6 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	36
3.6.1 Gestión Gerencial.....	36
3.6.2 Indicadores de gestión por áreas	36
3.6.3 Plan de Marketing.....	38
3.6.4 Público Objetivo	38
3.6.5 Campañas de marketing a desarrollarse	39
CAPÍTULO IV: EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL	45
4.1 IMPLEMENTACION DEL PLAN.....	45
4.2 EVALUACION DEL PLAN.....	45
4.3 LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL	48
4.4 CONCLUSIONES	49
4.5 Recomendaciones.....	50
BIBLIOGRAFÍA:.....	51
ANEXOS	52

INDICE DE TABLAS

- 1. Tabla 1: Tabla de personal por departamento de la Clínica El Batan**
- 2. Tabla 2: Cartera de servicios de la Clínica El Batan**
- 3. Tabla 3: Matriz de Evaluación de alternativas de solución**
- 4. Tabla 4: Tabla de Informes de la Clínica El Batan**
- 5. Tabla 5: Tabla de servicios**
- 6. Tabla 6: Tabla de servicios y sustitutos**
- 7. Tabla 7: Tabla de competidores**
- 8. Tabla 8: Matriz Interna / externa de evaluación**
- 9. Tabla 9: Matriz de estrategia defensiva, ofensiva, de supervivencia y de reorientación**
- 10. Tabla 10: Cadena de Valor de la Clínica El Batan**
- 11. Tabla 11: Indicadores de gestión por áreas**
- 12. Tabla 12: Perfil público objetivo**
- 13. Tabla 13: Campañas de marketing**
- 14. Tabla 14: Cronograma de duración de campañas de marketing**
- 15. Tabla 15: Presupuesto de campañas de marketing**
- 16. Tabla 16: Indicadores de cumplimiento**
- 17. Tabla 17: Tabla de cumplimiento**

INDICE DE GRAFICOS

- 1. Grafico 1: Estructura organizacional Clínica El Batan**
- 2. Grafico 2: Proyecciones de crecimiento de Ecuador**
- 3. Grafico 3: Ventajas competitivas**

RESUMEN EJECUTIVO

Clínica El Batan es un centro de salud privado fundado hace 30 años. Se encuentra ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito, capital del Ecuador. Sus pacientes provienen no solamente del área de influencia, sino también de otros barrios de la ciudad; inclusive de otras ciudades del país.

Aunque sea una clínica privada, ha realizado convenios para la atención de pacientes afiliados a seguros públicos como son: IESS, ISSFA, ISPOL y MSP. Estos convenios han generado una alta afluencia de pacientes; pertenecientes principalmente al Instituto de Seguridad Social (IESS), generando un crecimiento económico en la clínica durante los últimos años.

Esta falta de atracción hacia nuevos pacientes provocó se perdieran muchos usuarios provenientes de seguros particulares o sin ningún tipo de seguro. En un inicio, no presentó problema dada la alta facturación obtenida de atención a pacientes provenientes del IESS, que era suficiente para cubrir los costos y los gastos; inclusive realizar inversiones en equipos médicos y remodelaciones de las diferentes áreas del centro hospitalario, cumpliendo el objetivo de ganancia planteado. Pero en el año 2022 se dio por finalizado el convenio con el IESS, provocando un decrecimiento en la facturación mensual con pérdidas en el sanatorio.

En la actualidad, Clínica El Batan tiene la misión de levantarse económicamente, y generar el ingreso de pacientes que permita sustentar sus gastos y costos mensuales. Para el cumplimiento de dicho objetivo es necesario trabajar en un plan estratégico que busque la consecución trazado por el directorio.

El plan de trabajo busca generar estrategias, acciones y tácticas durante el periodo de un año, que permita potenciar la Clínica El Batan en la generación de atracción hacia nuevos pacientes a ser atendidos en la institución y, así cumplir el objetivo de ventas propuesto.

Como punto de inicio es importante conocer como se encuentra la clínica internamente, por lo que se realizará un análisis de las fuerzas competitivas, FODA y la cadena de valor. Los resultados no solamente nos hará saber la situación actual de

la institución, sino también conocer que podemos aprovechar para generar una diferenciación frente a la competencia.

Adicional, con el análisis de la información se procederá a realizar las estrategias y las tácticas, que ayudaran a cumplir con el objetivo general. Como parte de estas estrategias se elaborara un plan de marketing que busque la captación, la fidelización y las ventas.

Dentro del plan de marketing se encuentra definir los diferentes tipos de clientes que posee la clínica y como se elaborará la comunicación hacia cada uno de ellos. Es muy importante tener una definición exacta de cada cliente, que indique sus características para que el tono de comunicación y la estrategia de resultados.

Aunque se ha fijado un plazo de un año para lograr con el cumplimiento del objetivo, se debe realizar evaluaciones periódicas de todas las estrategias, para conocer como están evolucionando y si se debe hacer correcciones de las mismas. Este control periódico permitirá que al final del plazo se logre el objetivo general planteado.

Según los resultados obtenidos por la ejecución del presente plan se desarrollará el plan del proximo año, partiendo del nuevo objetivo definido por la gerencia. Se espera que se cumpla con el crecimiento de atenciones para que se pueda dar una estabilidad económica a la Clínica El Batán.

ABSTRACT

Clínica El Batán is a private health center founded 30 years ago. It is located in the northern sector of the city of Quito, capital of Ecuador. His patients come not only from the area of influence, but also from other neighborhoods in the city; including other cities in the country.

Although it is a private clinic, it has made agreements for the care of patients affiliated with public insurance such as: IESS, ISSFA, ISPOL and MSP. These agreements have generated a high influx of patients; belonging mainly to the Social Security Institute (IESS), generating economic growth in the clinic in recent years.

This lack of attraction to new patients led to the loss of many users from private insurance or without any type of insurance. Initially, it did not present a problem given the high billing obtained for patient care from the IESS, which was enough to cover costs and expenses; including making investments in medical equipment and remodeling of the different areas of the hospital, fulfilling the proposed profit objective. But in 2022 the agreement with the IESS was terminated, causing a decrease in the monthly billing with losses in the sanatorium.

At present, Clínica El Batán has the mission of raising itself economically, and generating the income of patients that allows it to support its monthly expenses and costs. In order to achieve this objective, it is necessary to work on a strategic plan that seeks the achievement outlined by the board of directors.

The work plan seeks to generate strategies, actions and tactics during a period of one year, which will allow the clinic to be promoted in the generation of attraction towards new patients to be treated in the institution and, thus, meet the proposed sales objective.

As a starting point, it is important to know how the clinic is doing internally, so an analysis of competitive forces, SWOT and the value chain will be carried out. The results will not only let us know the current situation of the institution, but also know what we can take advantage of to generate a differentiation from the competition.

Additionally, with the analysis of the information, strategies and tactics will be carried out, which will help to meet the general objective. As part of these strategies, a marketing plan is drawn up that seeks recruitment, loyalty and sales.

Within the marketing plan is to define the different types of clients that the clinic has and how the communication will be developed towards each of them. It is very important to have an exact definition of each client, indicating their characteristics so that the tone of communication and the strategy of results.

Although a period of one year has been set to achieve the objective, periodic evaluations of all the strategies must be carried out, to know how they are evolving and if corrections should be made to them. This periodic control will allow the general objective set to be achieved at the end of the term.

According to the results obtained by the execution of this plan, the plan for next year will be developed, based on the new objective defined by management. It is expected that the growth of attentions will be fulfilled so that economic stability can be given to Clinica El Batan.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 INTRODUCCIÓN

Durante sus más de 30 años de servicio, Clínica El Batán ha atendido a pacientes provenientes a su sector de afluencia directa, es decir pacientes del sector norte de la ciudad de Quito. También ha recibido pacientes de otros sectores de la ciudad, inclusive de lugares más lejanos. Esto se debe, a que posee varias especialidades y ofrece una cartera de servicios bastante amplia para satisfacer a una demanda insatisfecha.

Como parte de su manejo comercial ha firmado varios convenios con aseguradoras privadas y convenios corporativos con empresas privadas. En el año 2012, la Dirección de la clínica firmó un convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la atención de afiliados del IESS. El convenio trajo resultados positivos para la economía de la clínica, logrando crecer su facturación en un 50% en ese año.

Durante 10 años la clínica prestó sus servicios al IESS, donde llegó a crecer hasta casi el 400% atenciones en ciertos servicios. Esta bonanza provocó que la clínica se olvidara de sus clientes particulares, permitiendo que su competencia se los lleve. En marzo de 2022, el IESS culminó el convenio por problemas de pago hacia la Clínica, provocando un decrecimiento en atenciones de casi el 100%.

Este sacudón que recibió la clínica, le llevó a que realicé una reestructuración interna para prepararse hacia el nuevo objetivo de la empresa. La Gerencia de la Clínica El Batán definió el objetivo de ventas para el año 2022, el mismo era de cubrir el punto de equilibrio del negocio. Dicho objetivo no fue logrado, por lo que se plantea la realización de un plan gerencial para lograr la consecución del objetivo de ventas propuesto por la gerencia.

Para lograr cumplir el plan gerencial se elaborará un plan de marketing, *que es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y los tiempos para alcanzar unos objetivos determinados.* (Hiebaum de Buaer, 2004). El plan de marketing contará con campañas online y off line. En el área de online se realizará campañas de fidelización, captación y ventas, mientras que en el off line se enfocará más a la comunicación de los servicios y las ventas corporativas.

1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La gestión gerencial de la Clínica El Batan ha sido bastante tranquila, siendo el primer presidente el Dr. César del Pozo H. desde su fundación hasta diciembre 2007, a partir de esta fecha ha sido el Dr. Fernando del Pozo, quien se mantiene como Presidente y Director Médico hasta la fecha. Por otro lado, la gerencia está a cargo del Eco. César del Pozo G. desde la fundación de la clínica hasta la fecha.

Adicional, como jefes de área no ha existido muchos cambios durante el funcionamiento de la clínica, la mayoría de los cambios en las jefaturas han sido por jubilación, a excepción de Quirófano donde se han producido varios cambios en su jefatura. De igual forma la rotación del personal es sumamente baja, siendo menos del 3% anual.

Al tener tan baja rotación del personal y de las jefaturas se ha logrado que los procesos sean estables, sin provocar la ruptura de los mismos por cambios en el liderazgo o por capacitación a nuevo personal. Esto se mantuvo hasta el año 2022; en dicho año por la pérdida del convenio con el IESS, la Clínica tuvo que reducir su personal el 40%.

1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

La Clínica El Batan se encuentra presidida por el Presidente de la Compañía, que a la vez, es el Director General de la misma. Bajo su mando se encuentra la Gerencia General y la Subdirección médica.

La subdirección médica se encarga del Quirófano, Hospitalización, Emergencia, Consulta Externa, Servicio de Imagen, Laboratorio y Terapia Física.

Mientras que la Gerencia General se encarga de los departamentos Administrativos como Talento Humano, Compras, Infraestructura y mantenimiento, Tecnológico, Recepción, Comercial y Finanzas.

El capital humano está dividido en cada una de las áreas mencionadas:

Tabla 1: Tabla de personal por departamento de la Clínica El Batán

DEPARTAMENTOS	PERSONAL
Quirófano	4
Hospitalización	8
Emergencia	3
Consulta externa	10
Servicio de Imagen	4
Laboratorio	3
Terapia física	2
Talento Humano	1
Compras	1
Infraestructura y mantenimiento	4
Tecnológico	1
Comercial	2
Finanzas	2
Recepción	4

Fuente y autor: Elaboración propia, Clínica El Batán

Como se observa en la tabla 1 la clínica es una institución pequeña que cuenta con poco personal. En total 44 servidores que se encargan de cumplir con las funciones, objetivos y responsabilidades de cada departamento y de la empresa. Adicional tener poco personal ayuda a que la supervisión y la comunicación sean más fácil y directa, aunque a veces se presenten inconvenientes.

1.2.2 Servicios

La Clínica El Batán ofrece una variedad de servicios en los que constan las especialidades más demandadas en el mercado por los pacientes. La cartera de servicios se divide en Consulta Externa, Hospitalización y servicios adicionales o complementarios.

Tabla 2: Cartera de servicios de la Clínica El Batán

CARTERA DE SERVICIOS CLINICA EL BATAN		
1. CONSULTA EXTERNA	1	Cardiología
	2	Cirugía General
	3	Cirugía Plástica
	4	Cirugía Vasculuar
	5	Dermatología
	6	Gastroenterología
	7	Ginecología y Obstetricia
	8	Medicina General
	9	Ortopedia y Traumatología
	10	Odontología
	11	Pediatría
	12	Urología
2. HOSPITALIZACION	1	Cardiología
	2	Cirugía General
	3	Cirugía Pediátrica
	4	Cirugía Plástica
	5	Cirugía Vasculuar
	6	Gastroenterología
	7	Ginecología y Obstetricia
	8	Medicina Interna
	9	Ortopedia y Traumatología
	10	Pediatría
	11	Urología
	12	Otorrinolaringología
	13	Proctología
	14	Medicina Critica
3. SERVICIOS ADICIONALES	1	Servicio de Imagen
	2	Laboratorio
	3	Emergencias
	4	Terapia física

Fuente y autor: Elaboración propia, Clínica El Batán

Como se observa en la tabla 2, existe muchas especialidades que se ofrecen en Consulta Externa y Hospitalización, pero hay ciertas especialidades que no se ofrecen en ambos servicios, esto se debe a limitaciones en el quirófano o la falta del servicio UCI, que hace imposible realizar cirugías complicadas.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Clínica El Batán inició sus funciones en el año de 1989, atendiendo a pacientes del sector norte de la ciudad de Quito. En sus inicios no contaba con competencia directa en el sector, siendo la única. La confianza generada en los médicos y pacientes que iban a la Clínica provocó que creará su reputación en el sector privado de la salud.

En el año 2012, la Clínica firmó un convenio de atenciones médicas con el IESS, el mismo género un crecimiento del 333% en sus diferentes áreas. Conjuntamente con el buen manejo económico de la Gerencia, se pudo utilizar las utilidades obtenidas, en remodelación de la infraestructura física de la Clínica e implementación de nuevos equipos médicos y tecnológicos.

Al tener una alta afluencia de pacientes derivados por el IESS, la Clínica dejó a un lado los pacientes privados, olvidando crear un plan estratégico para atraerlos a que utilicen sus servicios; provocando que el 98% de pacientes atendidos sean IESS y el 2% sean pacientes privados.

En el año 2022, el IESS no renovó el convenio con la Clínica, provocando un decrecimiento del 80% en las atenciones realizadas. Esto se debe a que el 98% de pacientes que recibía la Clínica eran afiliados al IESS. Esta falta de pacientes atendidos ha generado que no se cubra ni el punto de equilibrio de la institución y sea necesario utilizar las reservas de la misma.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que tienen muchas empresas, cuando se especializan en un solo cliente, es que cuando pierden ese cliente, se quedan a la deriva, y deben reaccionar rápido para poder mantenerse en el negocio. En el caso de la Clínica El Batán, su especialización en pacientes IESS, provocó que pierda pacientes privados y dependa

al 100% sus ingresos del IESS. Por este motivo, se decidió crear un plan de gestión gerencial que logre el incremento de pacientes particulares.

Este plan gerencial busca aprovechar las fortalezas de la Clínica, conjuntamente con las oportunidades del mercado para lograr el aumento de afluencia de pacientes y generar el crecimiento económico.

1.5 OBJETIVOS

Una vez identificado el problema se procede a definir el objetivo general con el cual se trabajará el plan gerencial. También se define los objetivos específicos que complementen al objetivo general. Los objetivos definidos son medibles y serán evaluados al final de la ejecución del plan para confirmar si se cumplió o no con los mismos.

1.5.1 Objetivos General

- Incrementar en un 10% la atención de pacientes particulares de la Clínica El Batán en el año 2023

1.5.2 Objetivos Específicos

- Elaborar una investigación de mercado para ver cómo nos ubican los clientes y conocer más sobre ellos.
- Realizar un plan de marketing que cuente con campañas atractivas para lograr los resultados.
- Generar una comunicación específica para cada tipo de cliente.

1.6 PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

El problema principal expuesto, que es la necesidad de atraer más pacientes hacia la clínica, pero al realizar la matriz de evaluación de alternativas pudimos observar otros problemas que también pueden estar afectando indirectamente a la falta de pacientes.

Para minimizar y eliminar dichos problemas identificados, se procederá hacer planes internos, que sean responsabilidad de las diferentes unidades de gestión. Estos planes serán monitoreados por la Gerencia y revisará los resultados obtenidos de los mismos.

Tabla 3: Matriz de Evaluación de alternativas de solución

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION						
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE	
1	FALTA DE AFLUENCIA DE PACIENTES PARTICULARES	Falta de conocimiento de pacientes que atendemos a pacientes particulares tambien	Pacientes no van a la clinica por pensar que solo atendemos pacientes IEES	Cambiar la perspectiva de los pacientes sobre la Clinica	Realizar campañas de comunicación que atendemos a pacientes particulares	Marketing
		Medicos no traen a sus pacientes particulares	Medicos no informan a sus pacientes que pueden ser atendidos en la Clinica	Lograr que los medicos propongan a sus pacientes los servicios de la Clinica	Realizar negociaciones con los doctores ofreciendoles descuentos en paquetes para que sea mas atractivo	Comercial
2	NO EXISTE TRABAJO DE EQUIPO EN EL AREA DE QUIROFANO	Falta de liderazgo de la jefa de quirofano	Malas relaciones entre el personal de quirofano	Mejorar el trabajo de equipo en el area de quirofano	Realizar cursos de liderazgo para la Jefa de Quirofano y de trabajo de equipo para toda la area	Recursos Humanos
3	A LOS PACIENTES NO LES GUSTA LAS HABITACIONES	Las habitaciones no han sido remodeladas ultimamente	Las habitaciones no se ven modernas	Crear un ambiente de modernidad y confortabilidad en las habitaciones	Remodelar las habitaciones con nuevos estilos, que den modernidad y confortabilidad	Mantenimiento

Fuente y autor: Elaboración propia

CAPÍTULO II: JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.

Una vez se ha identificado el problema de falta de pacientes que han sido atendidos en la clínica, se aplicará la metodología cualitativa para el análisis de datos. Se procederá analizar los informes presentados por el departamento de estadísticas.

Tabla 4: Tabla de Informes de la Clínica El Batan

Informes	Descripción	Utilidad
Atenciones atendidas por servicios	Estadísticas de atenciones por los diferentes servicios anuales.	Servirá como base para las proyecciones de atenciones y cumplimiento de objetivos
Reporte de Indicadores por servicios	Cada servicio maneja sus propios indicadores.	Utilizar los resultados de indicadores para reflejar la calidad de la atención
Informe de encuestas	Resultados de las encuestas realizadas a los pacientes luego de ser atendidos.	Conocer la opinión de los pacientes sobre la clínica y saber en qué se debe mejorar.

FUENTE: ELABORACION PROPIA, Clínica El Batán

El análisis de la información presentada en los informes, permitirá conocer más la realidad que tiene la clínica, y proceder con la planeación estratégica para cumplir con el objetivo propuesto.

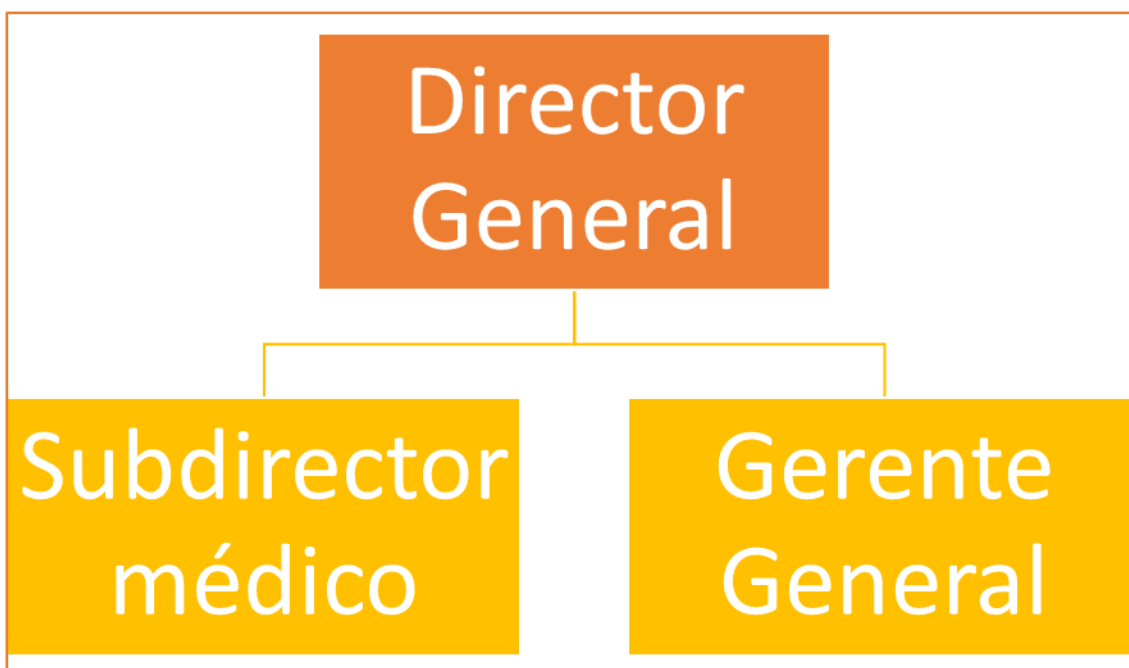
Adicional se elaborará entrevistas a los médicos, para conocer cuál es su opinión sobre la institución. Para que esta entrevista sea objetiva, se va a realizar fuera de la clínica y manejada desde una agencia de marketing, para que el médico se sienta cómodo en dar su punto de vista sin que sea sesgada por saber que se trata de la clínica.

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

La estructura organizacional de la Clínica El Batán es jerárquica, tiene a la cabeza al Director General, luego se encuentra el subdirector médico y el Gerente General.

Dentro de las funciones del Director es ser el Representante Legal de la Clínica. También es el encargado de planificar los objetivos económicos del año y de dirigir todas las áreas en búsqueda de que se cumpla con los objetivos propuestos.

Grafico 1: Estructura organizacional Clínica El Batán



Elaboración y autor: fuente propia, Clínica El Batán

2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección

El Gerente General es el encargado de toda el área Administrativa y financiera de la clínica. Su objetivo es que se tenga todo lo necesario para el cumplimiento de la atención al paciente.

La Gestión Gerencial se encarga de planificar, organizar, direccionar y controlar los recursos para obtener el mayor beneficio. Bajo el mando de la Gerencia se encuentra los departamentos de Administrativo y Finanzas, Comercial, Talento Humano, Calidad

y Estadísticas y Tecnológico. Cada uno de los departamentos tienen un objetivo específico que debe cumplir, para que al final logren el objetivo general de la empresa.

2.1.2 Gestión Estratégica de Marketing

La Gerencia Comercial es la encargada de definir la estrategia de Marketing en base al Objetivo General definido por la Dirección. La Clínica maneja su estrategia de marketing basada en sus diferentes tipos de clientes, estos son los pacientes, médicos, seguro de salud privado, seguro de salud público y convenios corporativos.

El departamento de Marketing maneja un presupuesto demasiado bajo, el mismo representa el 2% de las ventas mensuales. El presupuesto se divide en pago de anuncios en redes sociales y la ejecución de campañas mensuales. El departamento de marketing cuenta con dos personas. El Jefe comercial y Jefe de convenios corporativos y seguros privados.

Adicionalmente, el departamento comercial comenzó a funcionar en el año 2022, luego de la finalización del convenio con el IESS, antes de esto no se realizaba ningún tipo de campaña de marketing, y tampoco la Clínica poseía redes sociales.

2.1.3 Gestión Administrativa y Financiera

La Gerencia Administrativa y Financiera se encarga de realizar la planificación financiera, la administración del capital y determinar y controlar el presupuesto anual. El departamento de Contabilidad se encuentra dentro de esta área. De igual forma cobranza, compras y mantenimiento.

El departamento Administrativo cuenta con cinco personas, entre ellos, el Jefe Administrativo, Asistente, Contador, dos personas en caja. Al igual que cada departamento tienen sus propios objetivos que sirven para lograr el objetivo general de la empresa.

Su objetivo es el buen manejo financiero de la Clínica, ha permitido utilizar las ganancias en remodelaciones y equipos tecnológicos. También ha permitido tener reservas suficientes para sobrevivir en el año 2022.

El objetivo de ventas en el 2022 no se cumplió, por lo que se tuvo que aprovechar estas reservas para poder pagar sueldos y salarios, proveedores y servicios básicos. Todo esto para que la Clínica pueda seguir funcionando sin ningún problema.

2.1.4 Gestión de Recursos Humanos

El objetivo de esta gerencia es brindar soporte a la Clínica en lo que respecta al Talento Humano. La Gerencia de Recursos humanos se encarga de la definición de puestos, cronograma de capacitaciones, remuneraciones y ambiente laboral. El éxito de dicha gerencia se ve en el buen ambiente laboral y el personal capacitado, acorde para el puesto que se desempeña.

Adicional se tiene una baja rotación de personal, siendo menos del 1% de rotación. El personal que ha salido la mayoría ha sido por jubilación y muy poco por despido o renuncia.

2.1.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

El departamento de compras se divide en Farmacia, todo lo que es compras de medicamentos, insumos e instrumental médicos, y Compras de suministros. La Farmacia cuenta con la Jefa de Farmacia y jefe de bodega, que a su vez es el encargado de despachar la mercadería a Quirófano, Hospitalización, Emergencia y Consulta externa.

La farmacia cuenta con un software que le permite controlar lo siguiente:

- Caducidad de medicamentos
- Inventario
- Pedidos y despachos por áreas y pacientes.
- Lista de precios
- Medicamentos Lasa.

Adicional lleva reportes mensuales de indicadores sobre productos caducados, mal despacho de medicamentos, medicamentos faltantes y/o no entregados, eventos adversos por Farmacovigilancia.

Las compras por suministros manejan un comprador y jefe de bodega, que se encarga de entregar los pedidos a todas las áreas de la clínica. Este departamento solo utiliza

el software para ingreso de facturas y pagos posterior, el mismo no controla un inventario, ni control de entrega por inventarios. Esto provoca que no se lleve una estadística de cuanto producto maneja cada departamento de la Clínica y poder llevar un control de presupuesto de lo mismo.

2.1.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

El departamento de Tecnología cuenta con una persona encargada, que supervisa a empresas externas que se encargan de la realización de diferentes trabajos. El manejo de Comunicaciones, Internet, teléfonos IP, red, servidores, cámaras de video, acceso de puertas y reloj biométrico se encarga una empresa externa. La misma ha provisto a la Clínica con equipos modernos para satisfacer la demanda.

El servicio de mantenimiento de equipos de computación, impresoras y UPS, se encarga otra empresa, la misma que realiza 4 mantenimientos preventivos en el año y realiza visitas semanales para revisar que todo esté funcionando. En el caso de que un computador, teclado, u otro equipo se dañe la reposición es por parte de la Clínica e instalado por la empresa contratante.

Por último, todo lo que son equipos médicos, como torres de artroscopia, camillas, camas, tomógrafo, rayos x, ecógrafos y demás equipos, son manejados por cada marca del equipo, las mismas se encargan del mantenimiento preventivo y correctivo. El control de los reportes de dichos mantenimientos se encarga el jefe del departamento, llevando un cronograma de mantenimiento y guardando las hojas de reportes.

2.1.7 Gestión de los Servicios de Clínica

El subdirector medico es el encargado de supervisar los diferentes servicios que ofrece la clinica. Estos servicios se dividen según la cartera de servicios presentados anteriormente. En el grafico 4 se define cuales son los servicios y una descripción de cada uno de ellos.

Tabla 5: Tabla de servicios

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Quirofano	Cuenta con dos salas quirúrgicas, una sala de partos, área de recuperación, y Área de esterilización. En el mismo trabajan 4 personas en turnos rotativos.
Hospitalización	Existen dos habitaciones simples, dos habitaciones dobles, cinco habitaciones triples, y área de cuidado del recién nacido. Trabajan en esta área siete personas.
Emergencia	El horario de atención es de 24 horas, y es atendido por 3 médicos residentes en turnos rotativos. Adicional consta de sala de observaciones, sala de procedimientos, consultorios y area de choque
Consulta externa	Cuenta con 15 consultorios, y 20 médicos de diferentes especialidades, que trabajan por horas.
Servicio de imagen	Cuenta con un Tomógrafo, dos ecógrafos, un mamografo, un panorámico dental, un rayos x y un rayos x portátil. El personal que trabaja en esta área es de siete personas.
Laboratorio	Cuenta con equipos para hematología, uroanálisis, química sanguínea, coprológico, serología y bacteriología. Son 5 licenciados que trabajan en este departamento.
Terapia física	El área de terapia física cuenta con cinco camillas y un gimnasio pequeño. Dentro de esta área trabajan dos fisioterapeutas

Fuente y autor: Elaboración propia, Clínica El Batán

La Clínica consta con una variedad de servicios que ofrece, como se puede observar en la tabla 5, siendo bastante completa y a su vez de calidad, con equipos de punta y personal calificado. También ofrece una atención de primera que hace que los pacientes vuelva y se fidelicen.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE SOLUCION

3.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1.1 Análisis del Entorno Social

Para conocer cómo se encuentra el entorno social de la Clínica El Batán, se procede a realizar el análisis PEST, esta herramienta es fundamental para determinar la situación actual y futura del mercado para la Clínica El Batán.

Análisis Político

La situación política del país se encuentra en incertidumbre debido a la pugna por poderes entre el Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El Juicio político en contra del presidente Guillermo Lasso, que dio paso la Corte Constitucional, y se encuentra en la Asamblea para llamar al presidente.

Por otro lado, el Presidente Guillermo Lasso puede realizar la muerte cruzada, y disolver la Asamblea. Una carta que el presidente ha dicho que no desea utilizar, y si la usa es hacerle caso al expresidente Rafael Correa.

Esta pugna de poderes, genera una inestabilidad política que preocupa a los Inversionistas. *“Entre los inversionistas extranjeros existe gran preocupación acerca del futuro político nacional en el mediano plazo, señaló a BNAmericas el analista económico Santiago Mosquera, quien también es decano de la Escuela de Negocios de la Universidad de las Américas, en Quito.”*

El punto de tensión tomo su pico, cuando el Presidente Lasso realizo la muerte cruzada y se llamó a elecciones anticipadas. El Presidente estará a cargo por seis meses, intentando de gobernar ya sin la oposición de la Asamblea. Este tiempo será una muestra para ver si la falta de acciones por parte del Gobierno fue culpa de la Asamblea.

Las elecciones anticipadas generarán una incertidumbre en el país, por conocer quiénes serán los candidatos y quien será el nuevo presidente. Esta incertidumbre que existe en el país, afecta directamente en la economía del país. La falta de inversiones privadas y públicas, hace que no exista mucha liquidez y los ecuatorianos tengan que ver formas de poder financiar sus prestaciones de salud.

Análisis Legal

Es importante conocer cuáles son los aspectos legales sobre los que se rigue el sistema de la salud. Estos aspectos legales, vienen dispuestos en artículos dentro de la Constitución, leyes orgánicas y leyes en general. Primero debemos conocer que dice la Constitución sobre la salud. En el artículo 42 de la Constitución Política de la República, dispone que

El Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección, por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario, y la posibilidad de acceso permanente e ininterrumpido a servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia.

Al ser un derecho para todos los ecuatorianos, es obligatorio que todos los establecimientos de salud públicos o privados deban dar una atención inicial en caso de emergencia, sin importar que el paciente cuente o no con los medios económicos necesarios para solventar la atención.

El artículo 2 de la Ley Orgánica de Salud, dispone que " Todos los integrantes del Sistema Nacional de Salud para la ejecución de las actividades relacionadas con la salud, se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos y las normas establecidas por la autoridad sanitaria nacional."

La autoridad sanitaria nacional es el Ministerio de Salud, el cual es el ente regulador que se cumpla con las disposiciones de la ley. En el caso que no se cumpla, será el encargado de amonestar a los establecimientos que no estén cumpliendo. El Ministerio de Salud para poder realizar estas supervisiones ha dividido el país en zonas y cada una de ellas es supervisada por una coordinación. Para la Clínica El Batán la Coordinación Zonal 9 es el ente regulador.

En la actualidad se está implementando el Acuerdo Ministerial N 00140-2023, que presentan cambios en el reglamento para las prestaciones de salud. Dentro de esos cambios están los diseños y estructuras de los formularios médicos, los mismos que ahora tienen que registrar nueva información.

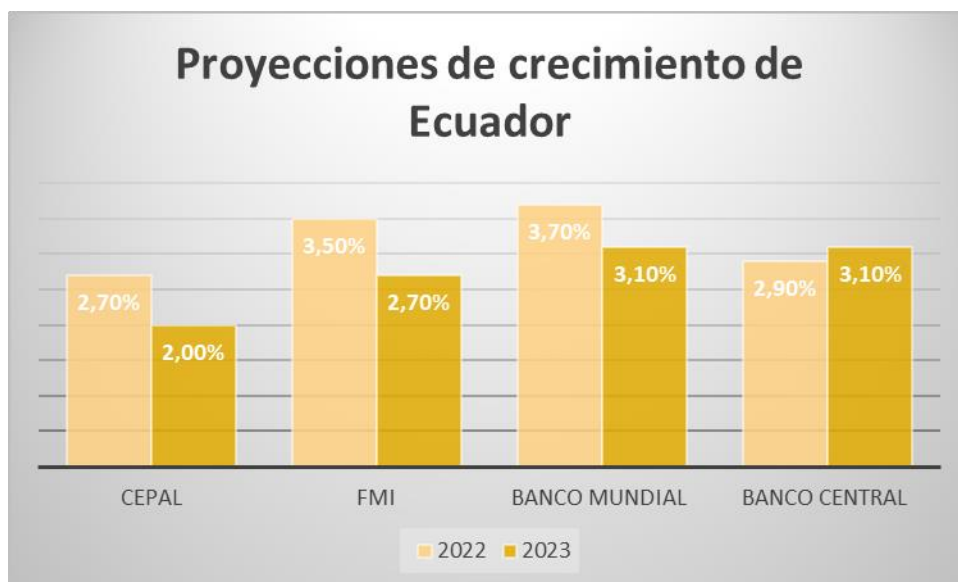
Análisis Económico

Es importante conocer cómo se encuentra la economía del país, y cuáles son las proyecciones de crecimiento o decrecimiento para el año. Esta información nos ayudara al momento de definir qué porcentaje de crecimiento podríamos lograr este año y según esto definir el objetivo.

Primero debemos conocer si el país tendrá un crecimiento o no. Según la Revista Gestión, en su artículo La economía del Ecuador crecerá menos en el 2023, dice que la economía ecuatoriana se reducirá al 2%.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que el crecimiento del Ecuador alcanzará el 2,7% y se producirá una desaceleración económica de 0,8 puntos porcentuales (p.p.) entre el 2022 y el 2023. Igualmente, la CEPAL prevé que el PIB será del 2% y se reducirá en 0,7 p.p. respecto al año anterior. El Banco Mundial calcula que la producción nacional disminuirá de 3,7% a 3,1% durante este período. Al igual que el Banco Central del Ecuador, que proyecta un crecimiento de 3,1% en el 2023, que supera en 0,3 p.p. a este indicador en el año pasado.

Grafico 2: Proyecciones de crecimiento de Ecuador



Fuente y autor: Elaboración propia, Revista Gestión

El crecimiento que va a tener el país económicamente, de solamente el 2%, nos permitirá determinar la demanda futura para la Clínica, y poder definir un porcentaje de crecimiento en ventas reales para cumplir con el objetivo propuesto para el año 2023 en lo que se refiere a ventas.

Análisis Sociocultural

Según el Informe de Calidad de Vida de Quito Como Vamos 2022, indica que la población de la ciudad de Quito es de 2.827.106 habitantes, siendo el 51.37% mujeres y el 48.6% hombres

Según el último censo del 2010 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, el 47% de las personas ocupadas, mayores de 18 años no aportan, mientras que el 44% aportan al IESS.

El barrio de la Jipijapa es donde se encuentra ubicada la Clínica El Batán. Es un barrio residencial, que ha ido cambiando en los últimos años, como la mayoría de la ciudad, y volviéndose más de oficinas y negocios pequeños. Pocos edificios se encuentran en el sector, la mayoría son de los últimos dos años. En el año 2022 se inauguró un nuevo centro comercial, que provocó un cambio en la dinámica del barrio, teniendo más movimiento.

Análisis Tecnológico

Luego de la pandemia, el servicio de salud ha tenido que adaptarse y evolucionar, principalmente en la atención médica, volviéndose virtual. Estas nuevas tendencias implican una modernización en el sistema de salud, cambiando de métodos anticuados de fichas medicas físicas, hacia modernos sistemas o software para el manejo de pacientes.

Este nuevo software permite que el paciente, los médicos, servicios extras como laboratorio, servicio de imagen y farmacia, puedan interactuar en el mismo, para cargar la información sobre el paciente y todos puedan acceder en cualquier momento o lugar.

También el software permite la realización de consultas virtuales, donde el paciente puede tener sus propios equipos médicos, para tomarse la temperatura, presión, chequeos cardiológicos, sin la necesidad que el médico o la enfermera lo realice.

Adicional, las clínicas y hospitales están implementando los software para las áreas de quirófano y hospitalización, donde los diferentes actores como médicos, enfermeras, auxiliares, farmacia y administrativos, ingresan la información del paciente durante su estadía en la institución, permitiendo un mayor control del paciente.

En los últimos años la Clínica ha invertido en renovar y adquirir nuevos equipos e instrumentos médicos para modernizar los Quirófanos. Desde el cambio de las mesas quirúrgicas, torres de artroscopia, bisturís eléctricos, central de gases, lámparas y central de esterilización.

Adicional, se compró en el año 2021 un nuevo tomógrafo marca Philips, un rayo X, un rayos x portátil y un ecógrafo para el servicio de imagen. Solamente en el tomógrafo se invirtió casi \$270000 dólares. En el resto de equipos se han invertido unos \$500000 dólares.

En el área de software, se tiene dos sistemas implementados. El primero se encarga de toda el área contable, financiera, bodega y recursos humanos. El otro software es puntual para la facturación de pacientes IESS. No cuenta con ningún software para manejo de historias clínicas.

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

3.2.1 Fuerzas Competitivas

Durante estos 30 años de servicio, la clínica ha demostrado tener ventajas competitivas en ciertas áreas, pero a la vez también se ha visto que tienes desventajas. En este capítulo revisaremos si la ventaja es alta, media o baja o no tiene ventaja frente a los competidores.

Grafico 3: Tabla de ventajas competitivas



Fuente y autor: Elaboración propia

Es importante conocer el poder de negociación que tiene los competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores para saber si la ventaja competitiva que tiene la clínica lograra que tenga un poder de negociación más alto.

3.2.2 Competidores potenciales

El sector de la salud es bastante atractivo para nuevos competidores, esto se debe al crecimiento de la ciudad de Quito, generando sectores donde todavía no cuentan con un establecimiento de salud.

Adicional, los establecimientos que han ido apareciendo, son clínicas pequeñas que no cuentan con todas las especialidades y servicios. También la falta de terrenos hace que se habiliten casas o edificios pequeños como clínicas, invirtiendo en remodelaciones y adecuaciones. Esto sumando a los equipos y mobiliario necesario hacen que la inversión sea muy alta. Sin embargo, muchas clínicas pequeñas han ido apareciendo en el mercado, ofreciendo sus servicios a la población.

El poder competitivo es medio ya que como vimos en el análisis, si pueden ingresar nuevos competidores, pero no con la misma infraestructura, debido a que no existen espacios para construir un edificio y esto es un limitante para que puedan ofrecer los mismos servicios o más de los que ofrecen la clínica.

3.2.3 Poder de negociación de los clientes

Para conocer el poder de negociación con los clientes, debemos diferenciarlos por tipo de cliente, ver sus características y ahí determinar cuál es el poder que tienen. La Clínica El Batán cuenta con los siguientes tipos de clientes divididos por las características y que buscan en un servicio:

1. Los clientes particulares que no cuentan con ningún tipo de seguro médico. Este tipo de cliente es un buscador de precios, solicita cotizaciones en las diferentes clínicas para tomar una decisión. Su poder es alto de negociación, ya que no es fiel a ninguna.
2. Los clientes particulares asegurados de igual forma tienen un alto poder de negociación, debido a que su decisión se basa en la red de cobertura de su seguro.
3. Clientes fidelizados estos son clientes que ya fueron atendidos en la clínica y les gusto la atención y los servicios. El poder de negociación es medio, ya que

ellos conocen los servicios y saben que el precio vale la pena, aunque piden descuentos también.

Como se pudo observar el poder de negociación de los clientes es medio, ya que todos son buscadores de precio, esto se debe a la situación económica del país. Por esta razón, es importante el primer impacto sobre la infraestructura, adecuaciones y servicio que ofrece la clínica para que se decidan por la clínica y luego se fidelicen.

3.2.4 Poder de negociación de proveedores

Para poder determinar el poder de negociación de la Clínica El Batán, vamos a categorizar a los proveedores en tres grupos y definir qué nivel de poder de negociación tiene la Clínica con cada uno. Los grupos se categorizan de la siguiente forma:

- **Medicamentos:** Estos son distribuidos por laboratorios y empresas de suministros médicos. El poder de negociación se basa en el tipo de producto, en el caso de medicamentos genéricos, los laboratorios no tienen poder, ya que puedes cambiar de marca según el precio y disponibilidad. En el caso de medicamentos no genéricos, el poder de negociación es alto, ya que solo existe un proveedor de dicho productos. Mientras que en el caso de medicamentos no genéricos sin varias marcas, el poder de negociación es bajo, debido a que existe un solo proveedor.
- **Insumos y equipos Médicos:** El poder de negociación es medio, debido a que existe una alta cantidad de proveedores nacionales y extranjeros, lo que permite que se pueda tener una variedad de productos de diferentes marcas.
- **Profesionales de la salud:** Aquí el poder de negociación depende de donde proviene el paciente. Si el paciente llegó a la Clínica por su cuenta, es paciente de la clínica y define la negociación. Pero si el paciente es traído por el médico, el médico es quien determina las condiciones.

Como en todo, si existe una variedad de proveedores de medicamentos e insumos y equipos médicos, el poder de negociación es alto, pero si existe un solo distribuidor o proveedor el poder es bajo. En el caso de los médicos, el poder viene de donde se consiguió al paciente.

La ventaja competitiva de la clínica es media, ya que tiene un cierto nivel de poder, por su status en el mercado, que permite ya no ser considerada como nueva y que tienen ya datos de compras, con los que puede negociar con los proveedores.

3.2.5 Servicios sustitutos

Se considera como un producto sustituto de la clínica a los hospitales y las fundaciones que ofrecen los mismos servicios para los pacientes. En la zona donde se encuentra ubicada la clínica, no existen hospitales ni fundaciones, pero no es difícil que ingresen. El hospital más cercano se encuentra a 3 kilómetros de distancia.

Para los diferentes servicios que ofrece la clínica si se encuentran servicios sustitutos en la misma zona. En la tabla 6 se puede observar cuales son los servicios sustitutos para los diferentes servicios de la clínica.

Tabla 6: Tabla de servicios y sustitutos

SERVICIO	SUSTITUTO
Terapia Física	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de Acupuntura • Spas
Consulta medica	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de medicina ancestral • Consultorios de homeopatía

Fuente y autor: Elaboración propia.

El poder competitivo que tiene la clínica frente a los productos sustitutos es alta, debido a la trayectoria que tiene la clínica, lo que permite que sean una opción frente a los servicios sustitutos existentes. Adicional estos servicios sustitutos no ha sido un problema en pérdida de clientes.

3.2.6 Competidores

En la ciudad de Quito existe una amplia oferta de clínicas, lo cual genera una fuerte competencia. Tomando en cuenta similitud en servicios ofertados, se considera una competencia directa al Centro Medico Axxis. Mientras que por ubicación se consideran la Clínica INFES y la Clínica Galenus

Tabla 7: Tabla de competidores

Servicios	Clínica El Batan	Centro Medico Axxis	Clínica INFES	Clínica Galenus
Quirófano	Si	Si	Si	Si
Hospitalización	Si	Si	Si	Si
Consulta externa	Si	Si	Si	Si
Emergencia 24 horas	Si	Si	Si	No
Servicio de laboratorio	Si	Si	Si	Si
Servicio de Imagen	Si	Si	Si pero no cuenta con tomógrafo	No
Terapia Física	Si	Si	No	No

Fuente y autor: Elaboración propia

Al realizar una comparación de servicios ofrecidos por los diferentes centros médicos cercanos a la zona de influencia, se observa que el Centro Médico Axxis es la competencia directa al ofrecer los mismos servicios.

3.3 ANÁLISIS FODA

Se realizó el análisis FODA de la Clínica, donde se encontró que la Clínica tiene más fortalezas que debilidades, y de igual forma más oportunidades que amenazas. Esto nos indica que tenemos las fortalezas suficientes para reducir las debilidades, contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Tabla 8: Matriz Interna / externa de evaluación

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo 0.40 • Falta de comunicación 0.30 • Espacio físico de las instalaciones 0.20 • Falta de especialistas 0.10
<p style="text-align: right;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de competencia 0.40 • Inestabilidad económica 0.30 • Escasez de profesionales médicos 0.20 • Cambio en la política de salud del gobierno 0.10
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención de calidad 0.25 • Personal capacitado 0.23 • Amplia cartera de servicios 0.20 • Versatilidad en los servicios 0.17 • Trayectoria en el mercado 0.15
<p style="text-align: right;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenios con el IESS, ISSFA y el ISSPOL 0.26 • Convenios con aseguradoras privadas o empresas privadas 0.25 <ul style="list-style-type: none"> • Amplia variedad de especialistas en el mercado 0.20 • Nuevos procedimientos y técnicas en la salud que se pueden implementar 0.15 <ul style="list-style-type: none"> • Turismo de salud 0.14

Fuente y autor: Elaboración propia

Luego de realizar el análisis FODA se encuentra más fortalezas que debilidades y más oportunidades que amenazas. Esto nos permite elaborar estrategias utilizando las fortalezas y oportunidades para enfrentarse hacia los retos que se pronostican. Esto lo aplicamos en el grafico 10 en la matriz de estrategias defensivas, ofensivas, de supervivencia y de reorientación.

Tabla 9: Matriz de estrategia defensiva, ofensiva, de supervivencia y de reorientación

CLINICA EL BATAN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de calidad • Personal capacitado • Amplia cartera de servicios • Versatilidad en los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de especialistas • Espacio físico de las instalaciones • Trabajo en equipo • Falta de comunicación
OPORTUNIDADES	Plan de Acción del Cuadrante I	Plan de Acción del Cuadrante II
<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con el IESS, ISSFA y el ISSPOL • Convenios con aseguradoras privadas o empresas privadas • Amplia variedad de especialistas en el mercado • Nuevos procedimientos y técnicas en la salud que se pueden implementar • Turismo de salud 	<ul style="list-style-type: none"> • OF1: Ofrecer los diferentes servicios a los seguros públicos y privados para la elaboración de convenios • OF2: Mantener al personal capacitado en nuevos procedimientos y técnicas • OF3: Desarrollar un plan para atraer al turismo de salud 	<ul style="list-style-type: none"> • OD1: Aprovechar la amplia variedad de especialistas en el Ecuador para solventar la falta de especialistas • OD2: Aprovechar las nuevas técnicas en los procedimientos para ajustarlas en los espacios físicos
AMENAZAS	Plan de Acción del Cuadrante III	Plan de Acción del Cuadrante IV
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de competencia • Cambio en la política de salud del gobierno • Inestabilidad económica • Escasez de profesionales médicos • Sector de salud pública 	<ul style="list-style-type: none"> • AF1: Comunicar la atención de calidad y personal calificado frente a la competencia • AF2: Priorizar a las especialidades que se tienen para no depender de otras • AF3: Mantener un servicio de calidad para sostenernos frente a una crisis económica 	<ul style="list-style-type: none"> • AD1: Buscar especialistas próximos a graduarse • AD2: Adecuar los espacios según las necesidades del mercado y frente a la competencia

Fuente y autor: Elaboración propia

Al analizar la tabla 9 se observa que la estrategia que tiene la clínica es de ampliar sus servicios para enfrentarse a la amenaza más fuerte que es nuevos competidores. Utilizar sus fortalezas para desarrollar estrategias que le permitan eliminar debilidades y amenazas y aprovechar las oportunidades es la forma que le permitirá seguir en el mercado y más importante lograr el objetivo.

3.4 CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

La actividad primaria de la Clínica El Batán es ofrecer servicios de salud a la comunidad. Dentro de los servicios de salud que ofrece son los siguientes; Quirófano, hospitalización, consulta externa, emergencia, laboratorio, servicio de imagen y terapia física.

Cada uno de estos servicios son actividades que se realizan en la Clínica que generan un valor al cliente. Es importante identificarlas y revisar si están cumpliendo en generar un valor o no en la clínica para realizar los cambios necesarios.

Se realiza el análisis de las actividades primarias y de apoyo para realizar el gráfico de la cadena de valor de la Clínica El Batán.

Tabla 10: Cadena de Valor de la Clínica El Batan

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA	Reconocimiento de marca Accesibilidad Equipos médicos modernos				SATISFACCION AL PACIENTE
	RECURSOS HUMANOS	Remuneraciones acorde al mercado Capacitaciones Personal médico				
	TECNOLOGIA	Sistema administrativo Sistema de gestión de citas Sistema de CRM				
	ADMINISTRACION Y FINANZAS	Soporte en los procesos de la empresa Flujo de efectivo para abastecer las necesidades Servicios de mantenimiento y limpieza				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	OPERACIONES	ADMISIÓN	LOGISTICA INTERNA	MARKETING	SERVICIOS AUXILIARES	
	-Utilización de quirófano y camas -Horas de consultas efectivas -Rotación de pacientes por los diferentes servicios	-Control de documentación al momento del ingreso -Satisfacción de la atención -Correcta facturación	-Adquisición de inventarios -Despacho hacia los diferentes servicios -Control de horarios de los diferentes servicios.	- Atraer a los pacientes a que utilicen los servicios - Publicidad y promoción - Fuerza de ventas	de imagen, laboratorio y terapia física	

Fuente y autor: Elaboración propia

3.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.5.1 Misión

Prestar una atención médica, y de servicios complementarios con un servicio personalizado los mismos que se encuadran en el lema de mantener una excelencia científica, con la más absoluta ética profesional, y sensibilidad humana en beneficio del paciente, a más de ser asequible a todos los estratos sociales de la comunidad.

3.5.2 Visión

Aspiramos ser de las mejores Instituciones de salud privada, tendientes a mejorar la expectativa de vida de la población, mediante la cobertura universal y acceso a un paquete de servicios de salud multidisciplinario, equitativo, profesional, de calidad y eficiencia, para la educación, en el auto cuidado de la salud, prevención, detección, tratamiento, rehabilitación de las enfermedades físicas y la reinserción social del individuo; utilizando un enfoque que combina elementos de humanismo y sensibilidad para proporcionar el cuidado médico.

3.5.3 Valores

- Ética
- Respeto
- Integridad
- Compasión

3.6 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.6.1 Gestión Gerencial

El objetivo de la Dirección de la Clínica es aumentar las ventas para el año 2023. Por lo tanto, para lograr este objetivo se ha creado el departamento comercial; este mismo se encargara de realizar e implementará las estrategias. Las estrategias de marketing se enfocarán en la atracción de pacientes, médicos y seguros médicos públicos y privados para que utilicen las instalaciones de los clientes.

3.6.2 Indicadores de gestión por áreas

Se van a analizar las variables más importantes de la clínica que son cinco variables: Consulta externa, servicio de imagen, laboratorio, terapia física y quirófano. Estas variables son los servicios que ofrecen la clínica y que generan los ingresos económicos a la misma.

El servicio de quirófano es el más importante, ya que es el servicio que da mayor rentabilidad a la Clínica. El siguiente servicio es el de consulta externa, ya que es por donde se captan a los clientes. Mientras que el Servicio de imagen, terapia física y laboratorio son servicios auxiliares complementarios.

El primer indicador de gestión es el de atenciones de pacientes. Aquí se va a analizar los diferentes servicios, cuantas atenciones han realizado por años y si se ha presentado un incremento o decremento de atenciones frente al año anterior. Este indicador nos permite conocer como ha sido el movimiento de pacientes por cada año, y poder generar los presupuestos de ventas por servicios.

Tabla 11: Indicadores de gestión por áreas

Año	Consultas externas		Servicio de Imagen		Laboratorio		Terapia física		Quirófano	
	Cantidad	Variación porcentual	Cantidad	Variación porcentual	Cantidad	Variación porcentual	Cantidad	Variación porcentual	Cantidad	Variación porcentual
Año 2014	27027		4014		3052		2319		2865	
Año 2015	32153	18,97%	10344	157,70%	2490	-18,41%	2313	-0,26%	3466	20,98%
Año 2016	41635	29,49%	2422	-76,59%	1123	-54,90%	1973	-14,70%	2433	-29,80%
Año 2017	45248	8,68%	2602	7,43%	3201	185,04%	2913	47,64%	2836	16,56%
Año 2018	50681	12,01%	1662	-36,13%	1076	-66,39%	4264	46,38%	2718	-4,16%
Año 2019	51537	1,69%	2532	52,35%	1161	7,90%	5734	34,47%	3717	36,75%
Año 2020	37712	-26,83%	12251	383,85%	2173	87,17%	2547	-55,58%	3289	-11,51%
Año 2021	90966	141,21%	33087	170,08%	3108	43,03%	2451	-3,77%	4138	25,81%
Año 2022	15783	-82,65%	7341	-77,81%	4355	40,12%	450	-81,64%	1197	-71,07%

Fuente y autor: Informe Estadístico al 2022, CLINICA EL BATAN

Como se puede observar en la tabla 11, los decrecimientos que han existido en la variación porcentual, que están en color rojo. En el año 2022 existe un decrecimiento en todas las áreas menos laboratorio, por esta razón es que la Gerencia tomo la decisión de realizar un plan estratégico para generar más ventas. Adicional este valor es el que toma como base para el crecimiento que se espera, para que sea real, ya que los valores de años anteriores es demasiado alto, ya que se contaba con el convenio con el IESS que por el momento no se ha podido volver a firmar el mismo.

El manejo de la información estadística permitirá elaborar el presupuesto de ventas según cada servicio, este presupuesto se basara en el objetivo de ventas general y el porcentaje que cada servicio representa. De esta forma el presupuesta será lo más exacto posible y así poder cumplir con el objetivo.

3.6.3 Plan de Marketing

El plan de marketing es la elaboración de estrategias para cumplir con el objetivo general propuesto. El presente plan de marketing para el 2023 elaborará campañas que se encarguen de generar los resultados necesarios para cumplir con el objetivo de ventas.

3.6.4 Público Objetivo

Para lograr el éxito de las campañas se debe conocer cuál es el público objetivo de la Clínica El Batán, esto se logró por un análisis del mercado de salud, la misma otorgo los diferentes perfiles de clientes a los cuales se les consideraran como público objetivo

Tabla 12: Perfil público objetivo

PERFIL	DESCRIPCIÓN
Pacientes	Se determina que los pacientes son los usuarios finales del servicio, son aquellos que van a recibir su tratamiento en la clínica. Al ser los beneficiarios, buscan bastante información sobre los servicios de la clínica como si tiene parqueadero, salas de espera, habitaciones confortables, horarios de atención extendidos, información relevante sobre los equipos e instrumental medico
Médicos	Son profesionales de la salud que no solo trabajan en una institución sino, que trabajan en varias, y llevan a sus pacientes según el valor de los paquetes de las operaciones. A los médicos no les interesa mucho los servicios que ofrece las clínicas, sino en el valor que cobran para saber la ganancia que obtienen para llevar a sus pacientes.
Seguros de salud privados	Son empresas aseguradoras privadas que generan convenios con los diferentes establecimientos de salud para ofrecer a su cartera de afiliados una variedad de servicios. Si realizan visitas a las empresas para conocer cómo se encuentran físicamente y que la tención sea excelente. Trabajan con su propio tarifario al cual la clínica se debe adaptar.
Seguros de salud públicos	Son el IESS, ISFFA, ISPOL Y MSP los cuales se manejan por convenios de atención, de igual forma con un tarifario establecido al cual se debe adaptar. La diferencia con las aseguradoras privadas es el volumen de afiliados que ofrecen y el tiempo de pago es mucho mayor.
Convenios corporativos	Son empresas grandes o multinacionales que por el volumen de trabajadores que tienen, les resulta más económico y dan un beneficio a su personal, manejar directamente convenios con establecimientos de salud para ofrecer los servicios.

Fuente y autor: Estudio de mercado, Clínica El Batan 2022

Una vez teniendo definido las características de cada cliente, las estrategias llevaran un tipo de comunicación específico para cada perfil de cliente, de esta manera, la comunicación será más efectiva y se lograra el resultado buscado.

3.6.5 Campañas de marketing a desarrollarse

El presente plan de marketing contiene siete campañas diferentes, que servirán para lograr el objetivo general de la empresa. Las campañas contienen un objetivo propio a conseguir, el mismo se medirá durante y al final de la campaña. Adicional se describirá de qué se trata la campaña, su mecánica, los resultados a obtener, el periodo de duración y el presupuesto. En el caso de que la campaña requiera contratar personal directo, este valor no es tomado en cuenta en el presupuesto de la campaña sino de recursos humanos.

Tabla 13: Campañas de marketing

Campaña	Objetivo	Descripción	Mecánica	Resultados
Reconocimiento de marca	Posicionar la marca Clínica El Batán en la mente de los pacientes	Esta estrategia busca posicionar a la Clínica El Batán en la mente de los consumidores, frente a la competencia, y ser su primera opción de elección.	Se trabajara en el desarrollo de videos y fotografía publicitaria de todos los servicios, personal, equipos e instrumentos médicos que posee la clínica. Este material publicitario se lo comunicara por medio de la página web, redes sociales, páginas de seguros particulares con convenio en lo que se refiere online. Mientras que offline se realizara publicidad btl como roll up, trípticos, volantes y carpetas de presentación que se entregaran en la clínica y activaciones de marca	Obtener una recordación e identificación de la marca en el público objetivo, que se traducirá en un aumento de atenciones
Fidelización	Elaborar un programa de fidelización con la base de datos existente	Con el presente plan se busca conseguir que la clínica tenga una relación directa y duradera con sus clientes	Se realizara diferentes actividades de los diferentes servicios como promociones, charlas, cursos y eventos que haga que los clientes participen y prueben otros servicios de la clínica. A su vez se sentirán identificados con las necesidades que se van presentando.	Depurar la base de datos de pacientes para que sea más rentable para la clínica, y generar una fidelización hacia la marca, que permitirá el aumento de ventas.
Redes sociales	Captar al público objetivo para que nos siga en nuestras redes y nos dejen su	Las redes sociales son una herramienta de consulta para saber sobre el servicio ofrecido. Adicional es un	La institución ya cuenta con redes sociales, pero las mismas se encuentran mal manejadas. Se procederá con la elaboración del diseño de las plataformas, y se elaborara un cronograma de contenidos definidos para cada objetivo	Lograr que el cliente pase por el embudo de conversión hasta lograr que se venda el servicio y se fidelice a la clínica

	información. Fidelizar a los seguidores para que sean pacientes habituales según sus dolencias.	medio de conexión entre la marca y sus seguidores.		
Whatsapp	Apoyar al programa de fidelización manejando la base de datos actuales.	La aplicación whatsapp es un medio directo, inclusive más efectivo que el email marketing, para enviar información, sea promociones, campañas, eventos y servicios que desee comunicar	Aprovechando la base de datos propia y generada por redes sociales, se realizara una estrategia de fidelización hacia los clientes por medio de whatsapp. Esta estrategia se basa en enviar comunicación dirigida según características determinadas, para ofrecer información importante sobre un tema en específico hacia ese cliente.	Lograr conocer más las características de la base de datos de los clientes, para que la comunicación sea más efectiva y a su vez obtener un mejor resultado de ventas.
Call Center	Crear el servicio de call center.	La forma de llegar un paciente a un servicio de salud es por medio de las citas médicas, aquí es donde se consigue el paciente para que utilice los	El servicio de call center se encargara del agendamiento de citas, su seguimiento de confirmación de citas, soporte a dudas y la calificación de la misma. Para dicho departamento se procederá a contratar una persona y se le proveerá de las herramientas. También a la par se está elaborando un software de citas, pero por el momento se está manejando un	Disminuir la perdida de horas atendidas por la inasistencia o demora de los pacientes hacia sus citas médicas. También se llevara un control de calidad a las atenciones otorgadas, saber en qué se debe mejorar y llevar un seguimiento al paciente

		diferentes servicios de la clínica	programa propio de la clínica	
Fuerza de Ventas	Contratar vendedores para el área comercial para firmar convenios corporativos	La fuerza de ventas se encargara de conseguir convenios corporativos entre la clínica y empresas privadas para las atenciones médicas	Se contratara dos vendedores que se encargaran de realizar visitas a empresas que se encuentren en su sector definido. Ofrecerán los servicios de la clínica y buscara la firma de convenios. Adicional, se ofrecerá el servicio de exámenes ocupacionales. También visitaran médicos para que realicen sus cirugías en la clínica, manejando paquetes ya definidos. Para las visitas se le entregara material impreso como volantes, trípticos y dípticos, y se elaborara un video comercial de presentación de la clínica	Aumentar el volumen de pacientes que sean atendidos en los diferentes servicios de la clínica
Activaciones de marca	Comunicar los diferentes servicios que ofrece la Clínica	Las activaciones de marca sirven para tener un contacto con el paciente directamente y comunicar sobre los servicios ofrecidos	Se aprovechara eventos de salud que realicen las empresas con convenio o seguros para colocar un stand con publicidad	Informar a los asegurados que beneficios obtienen del convenio y que servicios hay en la clínica

Fuente y autor: Elaboración propia

El desarrollo de las campañas será durante el año 2023, ciertas campañas comenzarán desde inicios de año y durarán todo el año. La mayoría comenzarán en el segundo semestre del año. La tabla 14 indica en que meses cada campaña estará en funcionamiento, esto servirá para llevar un control de la aplicación de la campaña y como monitoreo de los resultados obtenidos de cada una de ellas.

Tabla 14: Cronograma de duración de campañas de marketing

Campaña	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Reconocimiento de marca	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Fidelización								X	X	X	X	X
Redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Whatsapp									X	X	X	X
Call Center										X	X	X
Fuerza de Ventas									X	X	X	X
Activaciones de marca									X	X	X	X

Fuente y autor: Elaboración propia

El cronograma puede sufrir alteraciones según los resultados obtenidos y las decisiones de la gerencia o del área de marketing. Adicional el monitoreo nos permitirá obtener información sobre los movimientos de cada mes para que las campañas el próximo año sean mejor enfocadas en el cronograma según el historial que se está obteniendo. Cada campaña tendrá su propio presupuesto que será entregado por el departamento financiero.

Tabla 15: Presupuesto de campañas de marketing

Campaña	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Reconocimiento de marca	\$350,00	\$ 100,00	\$100,00	\$100,00	\$250,00	\$100,00	\$100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 50,00	\$ 1.550,00
Fidelización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 100,00	\$ 1.150,00
Redes sociales	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 960,00
Whatsapp									\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 320,00
Call Center										\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 900,00
Fuerza de Ventas									\$ 300,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 600,00
Activaciones de marca									\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 100,00	\$ 800,00
												Total	\$6.280,00

Fuente y autor: Elaboración propia

El valor total de presupuesto es de \$6280 dólares, este presupuesto será entregado mensualmente y monitoreado por los departamentos de Marketing y Finanzas para su correcto uso. Adicional, al monitorear las campañas se pueden realizar ajustes el presupuesto para que sea utilizado óptimamente. El departamento de finanzas utilizará de la cuenta de ahorros para proveer el presupuesto solicitado.

CAPÍTULO IV: EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

4.1 IMPLEMENTACION DEL PLAN

Para la implementación del presente plan se realizó una presentación a la Directiva, donde se indicó principalmente los objetivos, cronograma y presupuesto a utilizar. La dirección de la clínica aprobó el plan presentado anteriormente, solicitando que las campañas sean evaluadas periódicamente y al final del periodo propuesto.

El plan fue implementado en enero 2023 y tiene una duración de un año. Las campañas serán implementadas según el cronograma presentado y cumpliendo con la mecánica de cada una de ellas.

4.2 EVALUACION DEL PLAN

Como todo plan se realizara una evaluación periódica de cada uno de las campañas, observando que cumplan los objetivos propuestos. En la tabla 16 se indica que indicadores se van a utilizar en cada campaña y el porcentaje de aceptación para cada uno de ellos. Como no existe un historial de campañas previas, el porcentaje será definido por el departamento de marketing y se basará para nuevos planes.

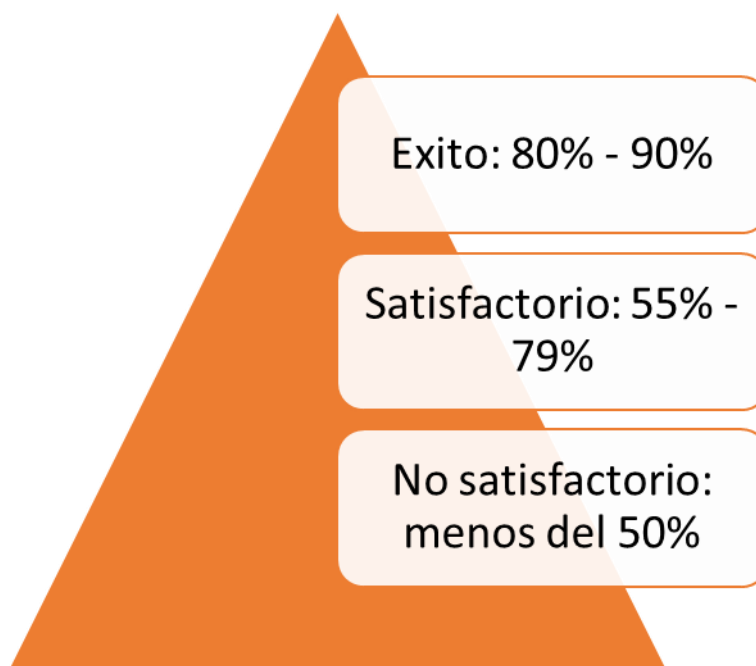
Tabla 16: Indicadores de cumplimiento

Campaña	Indicadores de cumplimiento
Reconocimiento de marca	<ul style="list-style-type: none">- Posición media en Google por palabra clave- Fuentes de tráfico- Ingresos por visitante procedente de orgánico- Tasa de conversión por visitante procedente de orgánico- Procedencia del usuario- Visitantes nuevos vs Recurrentes
Fidelización	<ul style="list-style-type: none">- Pacientes registrados- Interacción con los eventos realizados
Redes sociales	<ul style="list-style-type: none">• Nuevos seguidores• Interacción con publicaciones
Whatsapp	<ul style="list-style-type: none">- Respuesta a mensajes enviados- Solicitudes de información
Call Center	<ul style="list-style-type: none">• % de asistencia a las citas• % de pacientes que solicitan otros servicios
Fuerza de Ventas	<ul style="list-style-type: none">• Número de convenios corporativos• Número de médicos registrados
Activaciones de marca	<ul style="list-style-type: none">- Obtención de registro- Solicitud de información

Fuente y autor: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos con los indicadores se determinará el porcentaje de cumplimiento. Según el porcentaje obtenido se tomará acciones para cada plan. En la tabla 17 se indica la acción a tomar para cada porcentaje de cumplimiento en la campaña.

Tabla 17: Tabla de cumplimiento



Fuente y autor: Elaboración propia

En el caso de obtener un cumplimiento de éxito no se realiza ninguna acción, satisfactorio se analiza que se puede mejorar y se aplica inmediatamente, y no satisfactorio se suspende el plan y se reestructura o se deja suspendido. Con este seguimiento se espera el éxito del plan.

El análisis final se lo realizará una vez se acaben todas las campañas, observando si se cumplió o en qué porcentaje se cumplió el objetivo. Adicional se presentará un informe con los registros de aplicación de campaña, cumplimiento de presupuesto y resultados obtenidos. También servirá como soporte para la elaboración del plan gerencial para el 2024.

4.3 LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL

El presente plan gerencial presenta las siguientes limitaciones:

- El presupuesto es una limitación para la realización de los planes, cualquiera demora en el desembolso implicaría un retraso en la implementación de los mismos y por consecuencia no se cumpliría con los objetivos.
- La contratación de una agencia externa que se encargue de la elaboración del material publicitario, impide una libertad de hacer cambios más rápidos y resolver inconvenientes.
- El cambio en la mentalidad del personal sobre la aplicación de las campañas y el desarrollo de las mecánicas que es algo nuevo, ya que estaban cómodos a no realizar ninguna actividad para atraer pacientes.
- La falta de un software avanzado de CRM para el manejo de datos de los pacientes, limita en ingreso y evaluación de la información, que es algo necesario para el programa de fidelización de los clientes.
- Con el desarrollo de las campañas se podrá observar otras limitaciones, las mismas serán presentadas en el informe final y serán tomadas en cuenta para planes futuros.

4.4 CONCLUSIONES

- La elaboración del plan de marketing toma en cuenta todos los factores para analizar cómo resolver el problema que tiene la clínica sobre su la falta de pacientes.
- Según el plan de marketing desarrollado se han encontrado ciertas fortalezas como atención de calidad y personal capacitado, como puntos fuertes del personal. Por otro lado, se encontró ciertas debilidades como Trabajo en equipo y falta de comunicación.
- Según la evaluación desarrollada con el modelo de Michael Porter la cadena de valor lo que tiene más valor añadido dentro de la institución son los médicos por que llevan trabajando tantos años, son cualificados y además su historia con 32 años de ayuda a la sociedad.
- Las campañas fueron elaboradas pensando en solucionar las debilidades que presenta la empresa y conseguir por medio de las fortalezas el objetivo. También las campañas se basan en tendencias del mercado que están dando resultados positivos.
- Las redes sociales se han vuelto en un medio de información para los consumidores, el correcto manejo de las mismas permitirá que se aproveche esta tendencia y se logre las ventas.
- La tendencia online ha cambiado la perspectiva de donde hacer las campañas, pero está volviendo la tendencia de hacer campañas en punto de venta, logrando buenos resultados.
- El consumidor actualmente está más pendiente de los precios, muchas veces buscando descuentos y ofertas como parte de los requerimientos para la toma de sus decisiones.

- Con la implementación de las campañas propuestas se espera cumplir el objetivo de incremento del 10% de pacientes en el año 2023, ya que las campañas se centran en atraer y vender más los servicios de la institución.
- Aumentar los clientes no solo afectará a los ingresos, sino que también se encargarán de mejorar la reputación de la clínica y poder mejorar su bienestar, y para ello es necesario realizar un plan de marketing

4.5 Recomendaciones

- Se sugiere la aplicación del plan de marketing del modelo propuesto para la directiva con el fin de aumentar el coste – eficiencia, maximización de utilidad y mejorar los precios sombra entre otros.
- Se debe realizar una fuerte capacitación en el personal para mantener la excelencia en la atención de calidad, trabajo en equipo y falta de comunicación entre ellos.
- Es sumamente importante que se cumpla con el presupuesto otorgado para el cumplimiento de las estrategias. Adicional se debe controlar que no se gaste más de lo presupuestado.
- Si no se cumplen a medio largo plazo estas recomendaciones se deberán realizar una serie de cambios estratégicos y estructurales como contratando a personal con más experticia y desarrollando nuevos servicios más económicos o de mejor calidad.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Registro Estadístico de Camas y Egresos Hospitalarios año 2021, INEC
2. Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud año 2020, INEC
3. 2023: LOS 5 ESCENARIOS POLÍTICOS PARA EL NUEVO AÑO, Plan V, <https://www.planv.com.ec/historias/politica/2023-5-escenarios-politicos-el-nuevo-ano>
4. Inestabilidad política de Ecuador inquieta a inversionistas, Bnamericas, <https://www.bnamericas.com/es/analisis/inestabilidad-politica-de-ecuador-inquieta-a-inversionistas>
5. En 2023, hay más desafíos y presión política sobre las instituciones, Primicias, <https://www.primicias.ec/noticias/politica/presion-politica-institucionalidad-crecera/>
6. Asamblea Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. En A. Constituyente, Constitución de la República del Ecuador. Montecristi.
7. Ley Orgánica de Salud, (2022)
8. La economía del Ecuador crecerá menos en el 2023, ¿cuáles son las razones?, Revista Gestión, [https://www.revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/la-economia-del-ecuador-crecera-menos-en-el-2023-cuales-son-las#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20\(FMI,p.p.%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20anterior.](https://www.revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/la-economia-del-ecuador-crecera-menos-en-el-2023-cuales-son-las#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20(FMI,p.p.%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20anterior.)
9. Información sobre demografía, Quito Cómo Vamos 2022, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2022/12/01Factsheet_Demograf%C3%ADa2022.pdf
10. Resultados del Censo 2010 - FASCÍCULO PROVINCIAL PICHINCHA, Instituto Nacional de Estadísticas y censos, (2010)
11. Perspectivas del Sector de Cuidado de la Salud 2022, Deloitte, 2022
12. Abascal Rojas, F. (2004). Como se hace un plan estratégico, la teoría del marketing estratégico. Madrid: ESIC EDITORIAL.
13. El plan estratégico de marketing, Gestipolis, <https://www.gestipolis.com/el-plan-estrategico-de-marketing/>
14. Normativa 5001, año 2014, Ministerio de Salud Pública

ANEXOS

1. Material gráfico Campañas de Marketing

Las siguientes imágenes son propuestas de cómo se desarrollara los artes de las campañas de Marketing. Se puede observar cómo se diseñaran las redes sociales, whatsapp, página web y material publicitario. Adicional se indica cómo se desarrollará las capacitaciones, el call center y las visitas de los vendedores.

Imagen 1: Pagina de Facebook

Se presenta como debe implementarse la página de Facebook de la institución. Se aprovecha fotografías de los espacios y servicios de la institución para diseñar los artes para la portada y el perfil. Todo debe llevar una comunicación directa y clara para que llame la atención a los usuarios de la red social.



Fuente: Pagina de Facebook, Clínica El Batán

Imagen 2: Charlas informativas

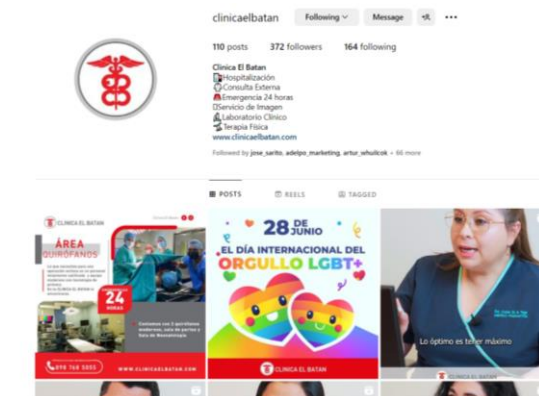
Se detalla en la fotografía de abajo como se implementaran las charlas informativas en la sala de juntas del edificio de la Clínica. También servirá como arte para las invitaciones, ya que por el momento no se tiene fotografías de eventos.



Fuente: Google imágenes

Imagen 3: Pagina de Instagram

De la misma manera que la página de Facebook la página de Instagram debe contener fotografías y videos de los espacios y servicios de la institución. Los usuarios de Instagram buscan imágenes y videos de calidad, que proporcionen información que buscan sobre la clínica.



Fuente: Pagina Instagram de la Clínica El Batan

Imagen 4: Info de perfil de Whatsapp

El perfil de whatsapp sirve como un informativo directo y rápido hacia el cliente que desea obtener información rápida. Adicional es la tarjeta de presentación digital de las empresas, por estas razones es necesario manejar un perfil con información completa e imágenes claras y directas.



Fuente: Perfil whatsapp Clinica El Batan

Imagen 5: Call Center

Como parte del plan de marketing se tiene como estrategia implementar un call center, estas imágenes son parte de la presentación de como se implementaría el departamento de call center y como se haría la comunicación interna y externa.



Fuente: Google imágenes

Imagen 6: Vendedores

Aparte de implementar a un grupo de vendedores es capacitarles como deben comunicarse y tratar a los clientes, se utilizan imágenes de tácticas de ventas para la capacitación y presentación a la gerencia.



Fuente: Google Imágenes

Imagen 7: Activaciones en punto de venta

Las activaciones ya se han realizado en diferentes eventos de salud que el centro de salud ha sido invitado, la idea es realizar más activaciones. Como se observa en la imagen se utiliza material impreso y audiovisual para comunicar los servicios que ofrecen el centro y sus instalaciones.



Fuente: Banco de fotos Clínica El Batán.