



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE POSGRADO**

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL CON ÉNFASIS EN MARKETING PARA
POTENCIAR EL ÁREA DE CIRUGÍA MENOR DEL CENTRO INTEGRAL DE
SALUD FAMILIAR – CISFA, UBICADO EN EL VALLE DE LOS CHILLOS.
PERÍODO 2023.**

Mónica Janeth Moncayo Robles
Miguel Santiago Palacios Pérez

2023

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	2
1.1 Introducción	2
1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial	3
1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	3
1.2.2 Estructura Organizacional	4
1.3 Oferta y Demanda de Servicios	6
1.3.1 Análisis geoespacial y geopolíticos.....	6
1.3.2 Oferta de Servicios	7
1.3.3 Demanda de servicios	10
1.3.4 Población atendida	10
1.3.5 Demanda de servicios insatisfecha.....	11
1.4 Planteamiento del Problema	12
1.5 Justificación del planteamiento del problema	14
1.6 Objetivos General y específicos del plan de Gestión	14
1.6.1 Objetivo General del plan para la prestación de servicios	15
1.6.2 Objetivos específicos del plan para la prestación de servicios	15
1.7 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios	15
1.8 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas	16
CAPITULO II.....	18
Justificación y aplicación de metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios.....	18
2. ALCANCE Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.1 Metodología de investigación cualitativa	18
2.1.1 Entrevistas a Expertos	18
2.1.2 Grupos Focales.....	18
2.1.3 Observación de Patrones	18
2.1.4 Observación de Participación	19

2.1.5	Estudio de Redes Sociales.....	19
2.1.6	Investigación en Internet.....	19
2.1.7	Análisis de Históricos.....	19
2.2	Análisis de las alternativas de solución	19
2.3	Análisis de datos	19
2.4	Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades Funcionales en la Unidad de Salud.....	21
2.4.1	Gestión Gerencial de la Dirección	21
2.4.2	Gestión Estratégica de Marketing	22
2.4.3	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	22
2.4.4	Gestión Financiera.....	23
2.4.5	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	24
2.4.6	Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	24
2.4.7	Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	25
2.5	Matriz FODA	25
2.6	Diseño de estrategia CAME para corregir la situación evidenciada en el diagnóstico del FODA.....	27
2.6.1	Estrategia de Reorientación (Adaptativas).....	27
2.6.2	Estrategia de Supervivencia (Revertir la Situación).....	27
2.6.3	Estrategia Defensiva (Reacción Frente al Entorno).....	28
2.6.4	Estrategia Ofensiva (Crecer)	28
CAPITULO III.....		29
Propuesta de Solución: Formulación del Plan de Gestión Gerencial.....		29
3.	Planeamiento Estratégico.....	30
3.1	Análisis del Entorno Social (PEST).....	30
3.2	Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	31
3.3	Análisis FODA	34
3.4	Cadena de Valor de la Organización (M. Porter).....	34
3.5	Planificación Estratégica	37
3.6	Plan de Gestión Gerencial	39
3.6.1	Gestión Gerencial de la Dirección.....	39

3.6.2	Gestión Estratégica de Marketing	42
3.6.3	Cronograma de actividades.....	43
3.6.4	Presupuesto Estimado del Plan de Gestión Gerencial	45
CAPITULO IV.....		46
Evaluación e implementación de Gestión Gerencial		46
4.1	Matriz de Semaforización.....	46
4.2	Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial.....	47
4.2.1	Limitaciones de Tiempo.....	47
4.2.2	Limitaciones de Costos.....	47
4.2.3	Limitaciones de Alcance	48
4.3	Conclusiones y Recomendaciones.....	48
4.3.1	Conclusiones.....	48
4.3.2	Recomendaciones	49
GLOSARIO		50
REFERENCIAS		51
ANEXOS.....		54

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Número y Tasa de Profesionales del Área de la Salud en Establecimientos de Primer Nivel</i>	8
Tabla 2 <i>Convenios Red de Servicios Privada CISFA</i>	10
Tabla 3 <i>Proyección poblacional parroquia Alangasí, Conocoto, Guangopolo y Sangolquí</i>	10
Tabla 4 <i>Matriz de Alternativas Estudiadas y Análisis de Factibilidad</i>	16
Tabla 5 <i>Matriz FODA de Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades Funcionales del CISFA</i>	25
Tabla 6 <i>Actividad e Indicador de Cumplimiento # 1</i>	40
Tabla 7 <i>Actividad e Indicador de Cumplimiento # 2</i>	40
Tabla 8 <i>Actividad e Indicador de Cumplimiento # 3</i>	40
Tabla 9 <i>Actividad e Indicador de Cumplimiento # 4</i>	41
Tabla 10 <i>Actividad e Indicador de Cumplimiento # 5</i>	41
Tabla 11 <i>Actividad e Indicador de Cumplimiento # 6</i>	41
Tabla 12 <i>Actividad e Indicador de Cumplimiento # 7 - 8</i>	42
Tabla 13 <i>Actividad e Indicador de Cumplimiento # 9 - 10</i>	42
Tabla 14 <i>Actividad e Indicador de Cumplimiento # 11 - 12</i>	43
Tabla 15 <i>Cronograma de Implementación del Plan de Gestión Gerencial en el CISFA</i>	44
Tabla 16 <i>Presupuesto Estimado del Plan de Gestión Gerencial</i>	45
Tabla 17 <i>Rango Porcentual de Matriz de Semaforización</i>	47

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Estructura Administrativa - Organigrama</i>	5
Figura 2 <i>Ubicación CISFA</i>	7
Figura 3 <i>Profesionales de la Salud por cada 1.000 Habitantes</i>	8
Figura 4 <i>Oferta de Servicios del Centro Integral de Salud Familiar (CISFA)</i>	9
Figura 5 <i>Producción y Morbilidades por Género Atendidas en el Centro Integral de Salud Familiar (CISFA) en el Periodo enero 2021 – agosto 2023</i>	11
Figura 6 <i>Número de Servicios Quirúrgicos que no se han Podido Atender en el Centro Integral de Salud Familiar (CISFA) en el Periodo enero 2021 – agosto 2023</i>	12
Figura 7 <i>Árbol de Problemas</i>	13
Figura 8 <i>Fotografía Entrevista a Gerente General del CISFA</i>	20
Figura 9 <i>Análisis de la Industria de Servicios de la Salud de CISFA</i>	33
Figura 10 <i>La Cadena de Valor de CISFA (M. Porter)</i>	35

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo desarrollar el plan estratégico enfocado en el plan de marketing para el Centro Integral de Salud Familiar – CISFA ubicado en el Valle de los Chillos con especial énfasis en la potenciación de su área de cirugía menor, actualmente el centro cuenta con un área de quirófano, pero su uso no tiene el ritmo que se desea para generar un retorno de la inversión que significó su equipamiento.

Para alcanzar el objetivo planteado se desarrollará un análisis situacional mediante diagnóstico integral de los factores internos y externos para poder determinar la estrategia que ayude al cumplimiento del objetivo.

El centro es propiedad de dos médicos que se concentran en atender las necesidades de salud que tiene el entorno del Valle de los Chillos concentrados en esferas básicas: fisiológico, psicológico y social. Posterior al análisis y estudio detallado se propondrán estrategias, concentrados en el área de marketing.

Palabras clave: plan estratégico, plan de marketing, análisis situacional, diagnóstico integral, estrategia, (Centro Integral de Salud Familiar – CISFA).

ABSTRACT

The objective of this research work is to develop a strategic plan focused on the marketing plan for the “Centro Integral de Salud Familiar – CISFA” located in Valle de Los Chillos with special emphasis on the empowerment of its minor surgery area, currently the center has an operating room area but its use does not have the desired pace to generate a return on the investment that meant its equipment.

In order to achieve the proposed objective, a situational analysis was developed through a comprehensive diagnosis of internal and external factors to determine the strategy that will help achieve the objective.

The center is owned by two doctors who focus on meeting the health needs of the Valle de Los Chillos environment, concentrating on basic areas: physiological, psychological and social. After the analysis and detailed study, strategies are proposed, focusing on the marketing area.

Keywords: strategic plan, marketing plan, situational analysis, comprehensive diagnosis, strategy, (Centro Integral de Salud Familiar - CISFA).

INTRODUCCIÓN

Capítulo I. El presente trabajo de investigación se enfoca en el desarrollo de un plan estratégico, con especial énfasis en el plan de marketing, para el Centro Integral de Salud Familiar – CISFA. Esta institución está ubicada en el Valle de los Chillos, una zona compartida entre los cantones de Quito y Rumiñahui. Uno de los principales retos que enfrenta el CISFA es la subutilización de su área de cirugía menor, a pesar de contar con un quirófano equipado. La falta de un departamento de marketing ha impactado negativamente en la conciencia de los pacientes sobre los servicios disponibles.

Capítulo II. La solución propuesta en esta investigación es un plan de marketing integral que incluye la creación de un departamento de marketing. El objetivo primordial es incrementar la utilización del área de cirugía desde el año 2023, optimizando así el retorno de la inversión realizada.

Capítulo III. Este proyecto aborda una metodología cualitativa para la investigación en el contexto del CISFA. Se analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución, y se propone una estrategia CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) para mejorar la eficiencia y competitividad del centro médico.

Además, se presenta un Plan de Gestión Gerencial que se enfoca en el análisis del entorno del CISFA, incluyendo factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, y la evaluación de la competencia en el sector de servicios de salud. Se proponen estrategias para aumentar la demanda de cirugías menores, adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y atraer nuevos pacientes mediante campañas de marketing, promociones y alianzas médicas.

Capítulo IV. El capítulo final de este trabajo se centra en la evaluación e implementación de la gestión gerencial en el CISFA. Se introduce una herramienta denominada "Matriz de Semaforización" para evaluar el desempeño de las actividades. También se discuten las limitaciones en términos de tiempo, costos y alcance que han impactado el proceso de gestión.

CAPITULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La revisión de literatura relacionada al problema en el CISFA se enfoca en comprender los desafíos de gestión y marketing específicamente en el área de cirugía menor, proporcionando una base teórica que permita abordarlos y fortalecerlos.

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

El análisis ambiental situacional es crucial para comprender el entorno del CISFA y tomar decisiones estratégicas basadas en una evaluación completa de factores internos y externos.

1.1 Introducción

Según lo determino la Organización de las Naciones Unidas en 1948, todo ser humano tiene por derecho a vivir un nivel de vida adecuado, que le permita asegurarse, así como a su entorno familiar, salud y bienestar. De igual manera la Constitución de nuestro país establece, como principio fundamental, que el Estado ecuatoriano debe asegurar a todos sus habitantes el acceso a salud, alimentación, agua y seguridad social (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

En ese mismo sentido, la vigente ley Orgánica de la Salud, como referente del cuidado en ejecución y planificación de políticas públicas de Salud, es garantista de la regulación de acciones que permitan que se ejecute el derecho universal a esta. Cada gobierno de turno ha procurado implementar, como prioridad, políticas de salud pública para el mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes, sin embargo, hasta la fecha no se ha logrado garantizar una atención médica oportuna.

Esta realidad y necesidad ha impulsado al sector privado a aportar de manera paulatina la implementación de espacios de acceso a la salud, donde los habitantes que no desean acudir al sistema público de salud accedan a todos los servicios que requieran.

El presente capítulo determina de manera puntual lo que el centro médico, CISFA, ofrece al entorno donde se encuentra establecido, desde su creación hasta la población a ser atendida así como lo que falta por cubrir en su demanda, de tal manera de establecer bases para el desarrollo y planteamiento de un adecuado plan de potenciación del área de cirugía

menor, por medio de su quirófano, para que la población no atendida, por desconocimiento, desinformación o estrategias de alcance, pueda cubrir las necesidades requeridas.

1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

La administración en el ámbito de la salud es un asunto de gran relevancia a nivel mundial. En algunas instituciones de la salud, la gerencia sanitaria podría estar centrada en los resultados económicos y no prestar la suficiente atención al paciente. Por lo cual estas instituciones deberían realizar un proceso de atención al paciente bien estructurado, que incluye una comunicación y apoyo constante por parte de los profesionales médicos, aumentar la eficiencia y disminuir los costos sin comprometer la calidad de la atención al paciente mediante una mejora de sus procesos y manteniendo un constante programa de capacitación del personal. Es importante que la gestión gerencial en las instituciones de la salud tenga siempre en cuenta de que el derecho a la salud en Ecuador está garantizado por el Estado y se encuentra establecido en la Constitución de la República del Ecuador.

1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

El Centro Integral de Salud Familiar (CISFA) inicia sus actividades en el año 2019, nace bajo la concepción de tres (3) médicos, cada uno especializado en una rama: medicina familiar, psicología y ginecología; y se instalan en un pequeño espacio físico de tres consultorios y una sala de espera.

Durante los primeros meses de atención se incrementó el número de pacientes atendidos por la confianza en el modelo implementado por sus fundadores que estaba orientado a la atención integral de salud, además del acompañamiento y monitoreo del paciente junto con las guías anticipatorias de cuidados.

Con el pasar de los años la oferta de servicios se ha diversificado, por medio de convenios con médicos especialistas de diferentes áreas de la salud, el centro se encuentra en un espacio físico más grande e independiente, esto le ha permitido clasificarse como un establecimiento de segundo nivel de atención, es decir, un centro clínico quirúrgico ambulatorio (Hospital del día), el último avance de CISFA es la habilitación de consultas externas por especialidad, área de emergencias, laboratorio clínico con personal bioquímico especializado, además de contar con auxiliares de enfermería y un call center.

1.2.2 Estructura Organizacional

El Centro Integral de Salud Familiar CISFA fue legalmente constituido en 2019 como una Sociedad Anónima con 3 socios accionistas y con número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) 1793029655001, considerando su actividad económica principal la de:

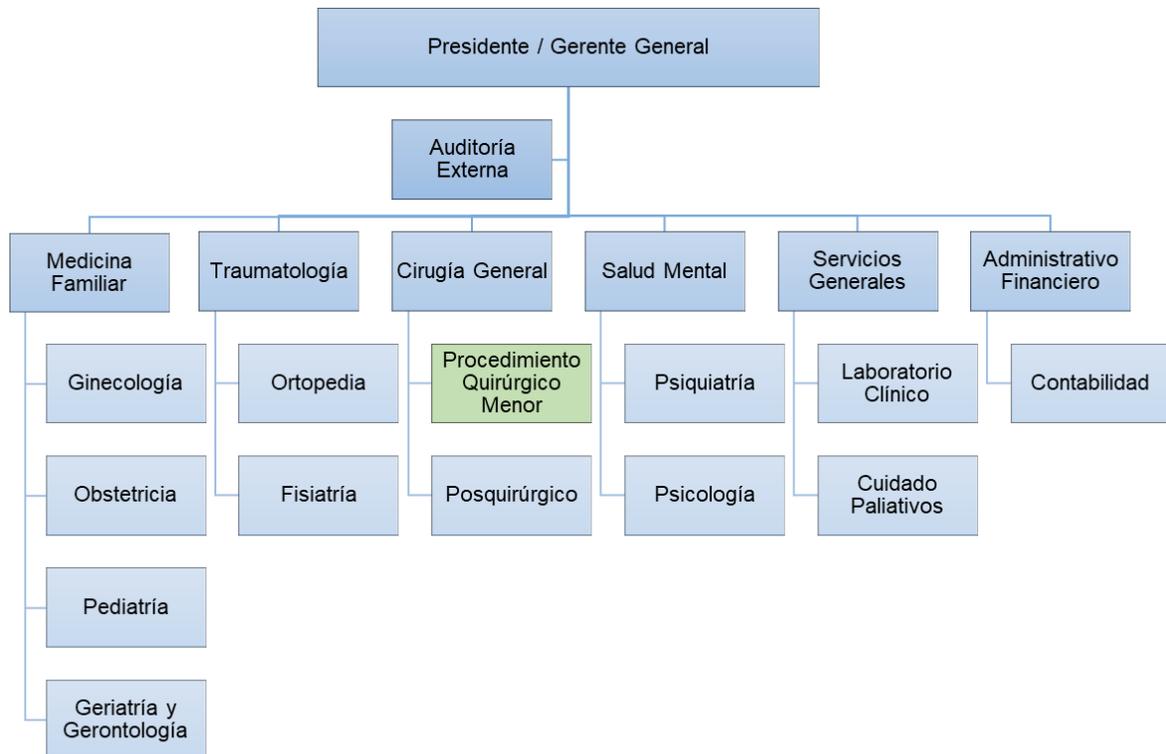
Consulta y tratamiento por médicos generales y especialistas; estas actividades pueden realizarse en consultorios privados, en consultorios colectivos, en clínicas ambulatorias, en clínicas anexas a empresas, escuelas, residencias de ancianos u organizaciones sindicales o fraternales y en los propios domicilios de los pacientes (SRI, 2019).

CISFA es un contribuyente calificado bajo el régimen RIMPE, régimen simplificado para emprendedores y negocios y se encuentra en la Superintendencia de Compañías bajo el expediente 316010, por lo que es esta institución quien ejerce su control sobre los mismos (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019).

Los dos socios accionistas en la actualidad y quienes dirigen la sociedad son el gerente general y presidente. La distribución organizativa es vertical, por el tamaño que tiene actualmente este centro médico, las decisiones principales las toman los socios y se las formalizan por medio de la gerencia general, encargada también de administrar los recursos financieros y operativos.

Aunque el centro desde su creación a la actualidad ha crecido, son los 2 doctores accionistas quienes se encargan de la gestión y planificación, así como de la integración de metodologías y procesos que aportarán con la medición y evaluación de la eficacia de las estrategias y objetivos planteados. En el desarrollo del organigrama empresarial, bajo la línea directiva, se encuentra la dirección de cada especialidad que la organización ofrece hoy por hoy, junto con la de servicios generales y administrativo financiero. La empresa contrata los servicios de auditoría externa dos veces al año para verificar su adecuado cumplimiento con el Servicio de Rentas Internas (SRI).

A continuación, se muestra el organigrama de CISFA S.A.:

Figura 1*Estructura Administrativa - Organigrama*

Autor: Elaboración Propia, 2023

Es importante acotar que CISFA no contempla en su estructura organizacional un departamento o área de Marketing o una dirección de comunicación, actualmente son los mismos médicos quienes a través de sus redes sociales promocionan los servicios del centro. Tampoco existe un sistema de recursos humanos, todos estos procesos se los maneja de manera empírica, la contratación se genera por medio de lo que se identifica como necesidad en el crecimiento de una especialidad o la implementación de una nueva, si el profesional que oferte el servicio se alinea con la filosofía organizacional se lo integra. En lo que respecta al manejo de los sistemas informáticos, el centro médico maneja un software adaptado especialmente para ellos, donde se pueden generar la base de datos de pacientes, historia clínica, guías anticipatorias de cuidado y monitoreo, de igual manera maneja un poseen un software que permite el manejo de inventario, centro de costos, módulos contables-financieros y facturación electrónica. La infraestructura de CISFA comprende una superficie de aproximadamente 400 metros cuadrados de construcción

donde se distribuyen las oficinas administrativas, sala de espera, área de laboratorio clínico, 5 consultorios y existe un área adicional donde funciona un quirófano para procedimientos quirúrgicos, además cuenta con un parqueadero para 20 vehículos.

1.3 Oferta y Demanda de Servicios

El análisis de la oferta y la demanda en el ámbito asistencial es un componente esencial para el funcionamiento efectivo del sistema de salud.

La oferta se refiere a la cantidad y variedad de servicios de salud disponibles para la población, proporcionados por una diversidad de instituciones que pueden ser públicas, privadas o sin fines de lucro.

Estos servicios pueden variar en términos de calidad, accesibilidad y especialización. Por otro lado, la demanda representa las necesidades y deseos de servicios de salud de la población. Esta puede ser influenciada por una serie de factores, incluyendo el estado de salud general de la población, el acceso a la atención médica, el costo de los servicios y el nivel de conciencia y comprensión sobre las necesidades individuales de salud.

Este análisis es esencial para una toma de decisiones informada en el sector sanitario, permitiendo una asignación eficiente de recursos y una planificación estratégica efectiva.

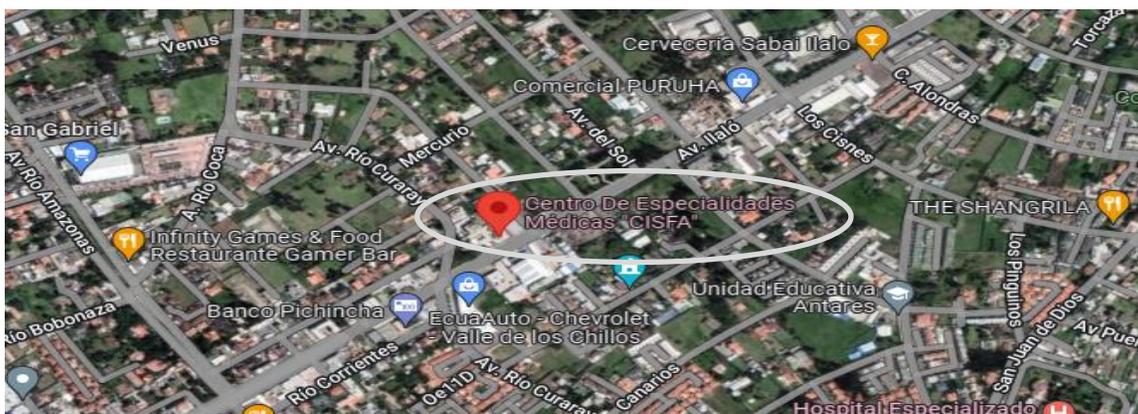
1.3.1 Análisis geoespacial y geopolíticos

El Centro Integral de Salud Familiar CISFA se encuentra localizado en Ecuador, provincia de Pichincha, ciudad de Quito, sector Valle de Los Chillos, barrio Mirasierra, en la Av. Ilaló S3-122 y Calle Curaray.

El Valle de Los Chillos comprende un área que se reparte entre el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), se encuentra ubicado en la parte sur oriental del mismo y el cantón Rumiñahui, se divide en 6 parroquias en el DMQ: Amaguaña, Conocoto, Guangopolo, Alangasí, La Merced y Pintag; mientras que en el cantón Rumiñahui son 5 parroquias más: Sangolquí, Cotogchoa, San Pedro de Taboada, Rumipamba y San Rafael.

Figura 2

Ubicación CISFA



Nota. Adaptado de [Centro de Especialidades Médicas "CISFA"], de Google, [Centro De Especialidades Médicas "CISFA" - Google Maps](#)

La población aproximada en la actualidad es de 300 mil habitantes y se desarrolla mayoritariamente a los 2.500 metros sobre el nivel del mar, su temperatura generalmente oscila desde los 29°C en el día y 8°C en la noche, al igual que en la capital, los meses de mayor frío son de octubre a mayo y la temporada más cálida de junio a septiembre (Properati, 2021).

“El Valle” como coloquialmente se lo conoce, es considerado la “ciudad dormitorio” con mayor población del Distrito Metropolitano de Quito y recibe este apelativo por la dinámica de sus habitantes, pernoctan allí pero trabajan en otra localidad, mayoritariamente en el centro financiero de la capital ecuatoriana, esta zona es considerada como la mayor en potencialidad de bienes raíces y, por ende, la necesidad de servicios que satisfagan el continuo crecimiento de habitantes (Properati, 2021).

El Valle de los Chillos cuenta con varios centros de atención médica entre consultorios, centros médicos, clínicas, centros de salud y hospitales (públicos y privados), siendo los más cercanos Citimed, Axxis, Medic Valle, Clínica San Rafael, Hospital Especializado San Juan de Dios (Google Maps, 2019).

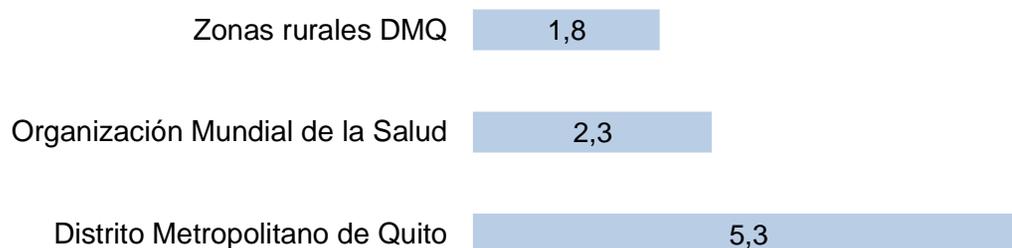
1.3.2 Oferta de Servicios

Según estudios de la alcaldía de la capital, realizado en el Diagnóstico de la Salud del Distrito Metropolitano de Quito, existe un desbalance en la distribución de profesionales de la salud, son 5.3 por cada mil habitantes (Secretaría Metropolitana de Salud del Municipio del Distrito Metroplitano de Quito., 2018), mismos que concentran su operación en áreas

urbanas, sin embargo esta tasa desciende hacia las áreas rurales de la ciudad, ubicándose en 1,8 x c/1000 hab., según la Organización Mundial de la Salud, se necesitan de 2.3 médicos y enfermeras por cada 1000 habitantes para brindar servicios esenciales de salud a la población, demostrando una sobreoferta en áreas urbanas y un déficit en zonas rurales (Organización Panamericana de la Salud, 2015).

Figura 3

Profesionales de la Salud por cada 1.000 Habitantes



Autor: Elaboración Propia, 2023

El servicio de los profesionales de la salud se determina que un 44% labora en establecimientos con fines de lucro (privados), seguido del 34% en entidades del Ministerio de Salud Pública (Secretaría Metropolitana de Salud, 2018), ahora bien, de estos profesionales existe un déficit de atención en el primer nivel de cobertura según lo establece el Modelo de Atención Integral de Salud (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2012).

Tabla 1

Número y Tasa de Profesionales del Área de la Salud en Establecimientos de Primer Nivel

SECTOR	Número de profesionales			Tasa por 1000 habitantes		
	Enfermeras	Médicos	*TAPS	Enfermeras	Médicos	*TAPS
DMQ	329	539	69	0,13	0,21	0,03
Urbana	216	358	49	0,12	0,21	0,03
Rural	113	181	20	0,15	0,23	0,03

Nota. Adaptado de Diagnóstico de la Salud del Distrito Metropolitano de Quito, 2017, [PORTADapdf \(quito.gob.ec\)](http://PORTADapdf.quito.gob.ec). * Técnicos de Atención Primaria de la Salud.

Según la Secretaría Metropolitana de Salud, en la zona de estudio existen registrados y legalmente en funcionamiento 444 establecimientos, de los cuales el 36% son institutos pertenecientes al Ministerio de Salud, el 26% a establecimientos privados con fines de lucro y el 22% a instituciones del IESS (Secretaría Metropolitana de Salud del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito., 2018).

CISFA está calificado por el Ministerio de Salud, según el Acuerdo 1203, como un centro de atención de Segundo Nivel, con un grado de complejidad de primer y segundo nivel de atención Ambulatorio (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2014).

Figura 4

Oferta de Servicios del Centro Integral de Salud Familiar (CISFA)

	Medicina familiar		Geriatría, Gerontología
	Cardiología		Obstetricia
	Traumatología		Ginecología
	Ortopedia		Laboratorio clínico
	Pediatría		Cirugía general
	Psiquiatría, Psicología		

Autor: Elaboración Propia, 2023

En la actualidad CISFA, además de atender a pacientes particulares, mantiene un convenio con empresas de seguros privados, como se detalla a continuación:

Tabla 2*Convenios Red de Servicios Privada CISFA*

Red de Servicios Privada	Tipo de Atención
CONFIAMED	Consulta Externa - Cirugía Ambulatoria
AIG	Consulta Externa - Cirugía Ambulatoria
BMI	Consulta Externa - Cirugía Ambulatoria
SALUD SA	Consulta Externa
HUMANA	Consulta Externa

Autor: Elaboración Propia, 2023

1.3.3 Demanda de servicios

La característica especial del Valle de los Chillos hace que sus análisis estadísticos, de población o número de habitantes, por ejemplo, deba puntualizarse por parroquias más cercanas que forman parte del Cantón Rumiñahui y Cantón Quito como son: Alangasí (24 mil), Conocoto (81 mil), Guangopolo (3 mil), Sangolquí (80 mil) con un total aproximado de 191 mil habitantes. Según el INEC la población de este sector del país se divide en un 51.1% de género femenino y el 48.9% masculino (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023).

Tabla 3*Proyección poblacional parroquia Alangasí, Conocoto, Guangopolo y Sangolquí*

AÑO	ALANGASI	CONOCOTO	GUANGOPOLO	SANGOLQUI	TOTAL
2010	23.999	81.253	3.039	80.835	191.136
2022	34.655	127.815	4.336	102.863	271.691
2023	36.655	134.586	4.589	109.599	287.453

Nota. Adaptado de Evolución de principales indicadores. Población total [Censo Ecuador \(ecudatanalytics.com\)](https://ecudatanalytics.com). Desde el año 2010, hasta el año 2022 se registra un incremento poblacional de 70,37%, por lo que el incremento anual dentro de los 12 años en promedio es de 5,86%, con este factor se calcula la proyección poblacional desde el 2022 al 2023.

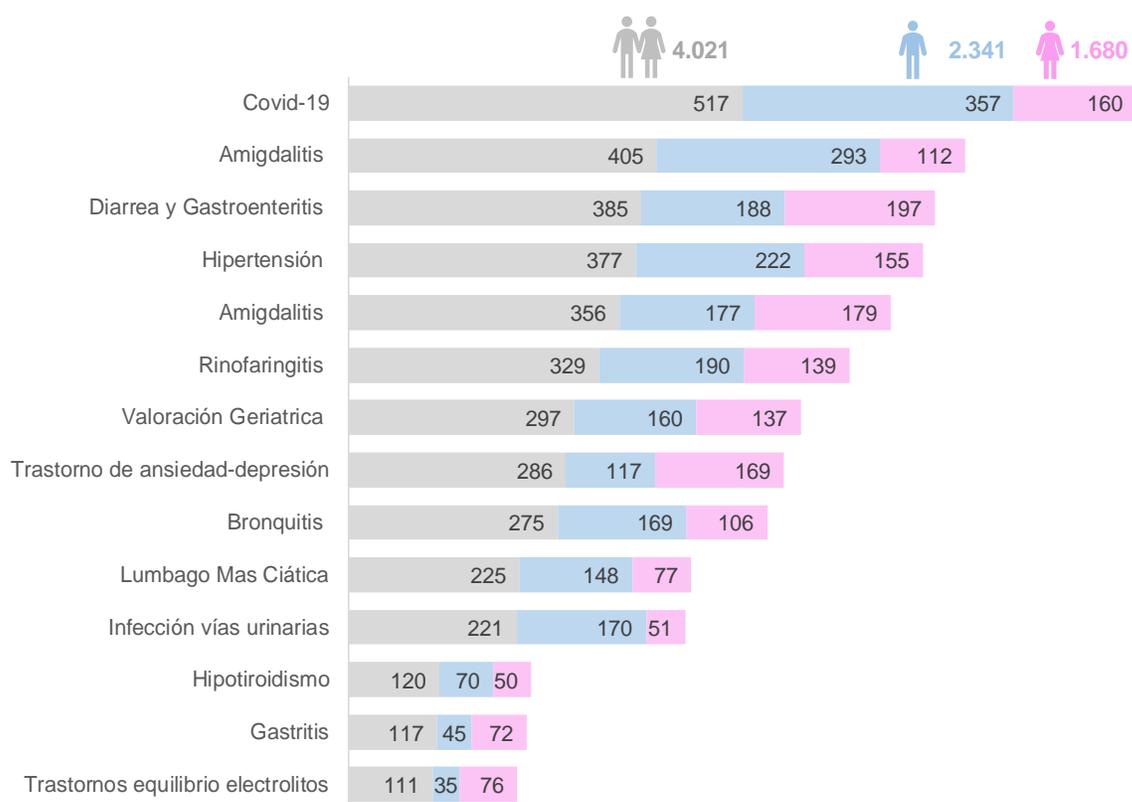
1.3.4 Población atendida

El centro médico CISFA durante el periodo enero 2021 hasta agosto del 2023 atendió un total de 4.021 casos de morbilidad, de los cuales 2.341 corresponden a hombres y 1.680 a

mujeres. Las enfermedades con mayor número de atenciones son Covid-19 con 517 casos, seguida por Amigdalitis con 405 casos y Diarrea y Gastroenteritis con 385 casos. En general, se puede observar que las enfermedades que afectan más a los hombres durante el periodo identificado fueron Covid-19, Hipertensión y Amigdalitis, mientras que las enfermedades que afectan más a las mujeres son Trastorno de ansiedad-depresión, Rinofaringitis y Valoración geriátrica.

Figura 5

Producción y Morbilidades por Género Atendidas en el Centro Integral de Salud Familiar (CISFA) en el Periodo enero 2021 – agosto 2023



Fuente: Centro Integral de Salud Familiar (CISFA).

Autor: Elaboración Propia.

1.3.5 Demanda de servicios insatisfecha

La información que a continuación se presenta en la figura 6, revela una demanda insatisfecha en el centro médico CISFA, que se ha abordado parcialmente con la introducción de un área de quirófano. Sin embargo, los datos también indican que este

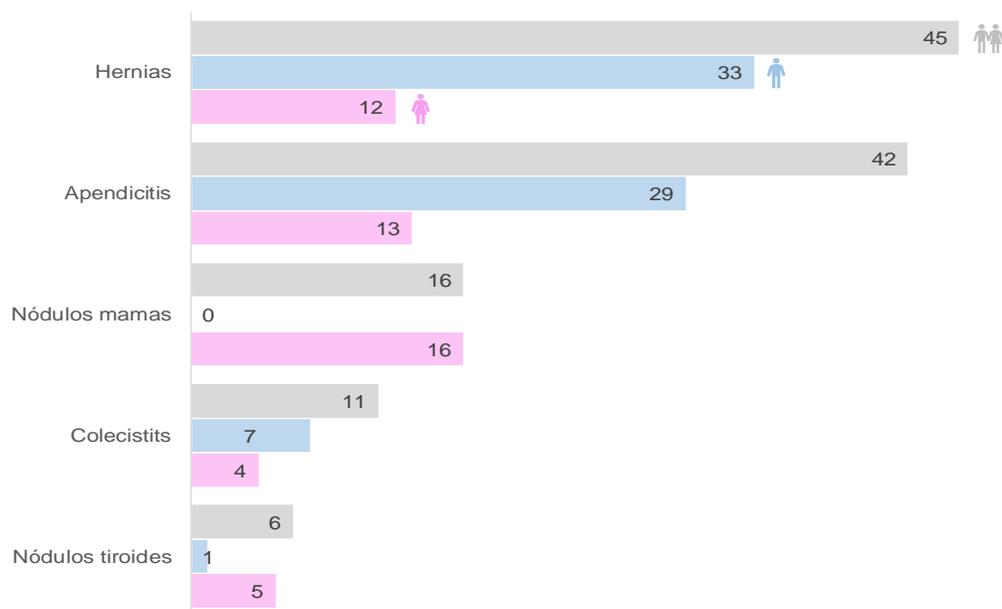
recurso aún necesita ser potencializado para satisfacer completamente las necesidades de los pacientes.

Las derivaciones, que incluyen condiciones como hernias, apendicitis y nódulos en las mamas, destacan la necesidad de servicios quirúrgicos en el centro. La decisión de implementar un área de quirófano fue una respuesta directa a esta demanda insatisfecha. Ahora, el desafío radica en maximizar el uso y la eficiencia de este nuevo recurso.

Un plan de marketing bien diseñado puede ser crucial para lograr esto. Al aumentar la visibilidad del área de quirófano y promover sus servicios, el centro médico CISFA podría atraer a más pacientes que necesitan estas intervenciones quirúrgicas.

Figura 6

Número de Servicios Quirúrgicos que no se han Podido Atender en el Centro Integral de Salud Familiar (CISFA) en el Periodo enero 2021 – agosto 2023



Fuente: Centro Integral de Salud Familiar (CISFA).

Autor: Elaboración Propia, 2023.

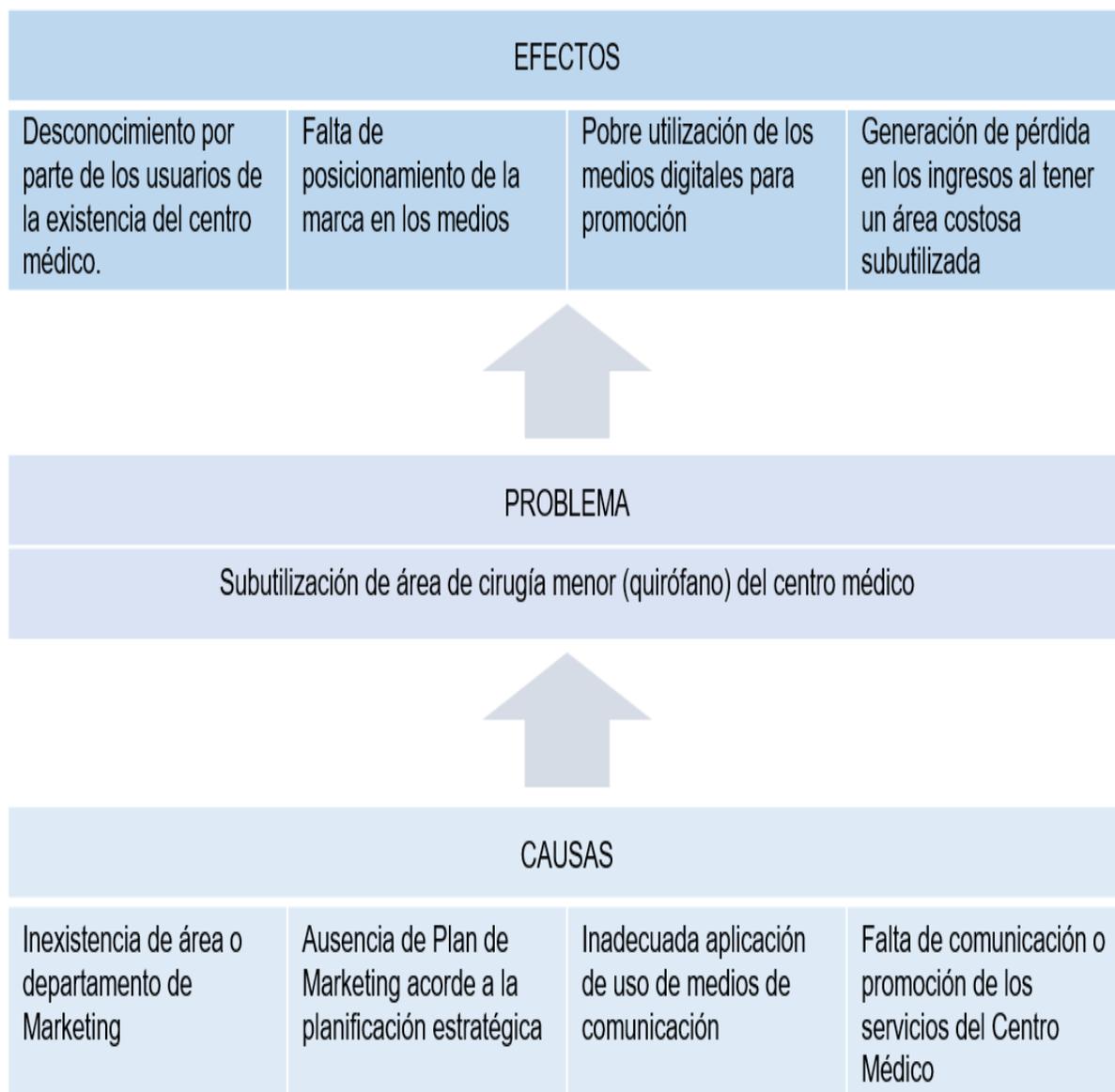
1.4 Planteamiento del Problema

En el sector salud el planteamiento del problema implica la identificación y análisis de problemas, mismos que tiene su origen a partir de una serie de causas, que a su vez

generan efectos negativos, la identificación de estos aspectos permite buscar estrategias adecuadas para la solución de dichos problemas.

Figura 7

Árbol de Problemas



Autor: Elaboración Propia, 2023.

En el funcionamiento del centro médico CISFA se ha evidenciado que uno de los principales problemas se genera en su promoción y marketing y si bien esto no genera inconvenientes en cuanto a la atención a los usuarios/pacientes y el centro ha venido creciendo a un ritmo sostenido de tal manera que cada consultorio está bien equipado, así como el área de laboratorio y principalmente el quirófano que a la larga representa pérdidas al mantener un espacio subutilizado, mismo que podría ocuparse en la demanda insatisfecha que el sector de influencia evidencia.

1.5 Justificación del planteamiento del problema

La planificación estratégica de un centro de atención médica identifica aspectos como la dimensión o el tipo de producto y/o el servicio a ofrecer, su adecuada estructura, de la mano con las características propias de la cultura del entorno, del mercado y de los factores que engloban la complejidad de perfiles empresariales.

Atender el problema identificado en el centro médico CISFA, este es, la subutilización del área de cirugía menor por la inexistencia de un área de marketing en el organigrama estructural de la organización, que permita potenciar su uso, mediante un adecuado plan de mercadeo que comunique de la mejor manera la existencia y beneficios de este y que se engrane a la ya funcional estructura y crecimiento del centro.

Se identifican beneficios bidireccionales tanto para los usuarios como para el centro médico CISFA al implementar un plan de mercadeo efectivo. Para los usuarios, dicho plan permitirá una mayor conciencia sobre la existencia del área de cirugía menor y los servicios que ofrece, lo que a su vez aumentará su acceso a estos servicios y generará confianza en ellos. En cuanto al CISFA, este plan garantizará una utilización óptima del área de cirugía menor, promoverá el crecimiento organizacional y reforzará su papel como pilar de apoyo en la comunidad.

1.6 Objetivos General y específicos del plan de Gestión

El objetivo general dentro de un plan de gestión marca una dirección, mientras que los objetivos específicos son metas detalladas para alcanzar el cumplimiento de este.

1.6.1 Objetivo General del plan para la prestación de servicios

Diseñar un Plan de Gestión Gerencial con énfasis en Marketing para mejorar la utilización del área de cirugía menor en el Centro Médico Integral de Salud CISFA a partir del período 2023.

1.6.2 Objetivos específicos del plan para la prestación de servicios

- Establecer un departamento de marketing para promover servicios de cirugía menor en CISFA, abordando aspectos clave de gestión, incluyendo el levantamiento de procesos, identificación de necesidades financieras, comunicación del plan estratégico y la implementación de procedimientos de mejora continua.
- Incrementar la demanda de cirugías menores, por medio de estrategias de marketing y ofertas.
- Elaborar un plan de marketing que se adapte a las cambiantes condiciones del mercado y explore nichos no explotados.
- Captar nuevos pacientes a través de alianzas médicas.

1.7 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Para abordar la problemática identificada en el centro médico CISFA, se propone la utilización de una “Matriz de Evaluación de alternativas estudiadas”. Esta herramienta permitirá identificar de manera ordenada y sistemática soluciones eficientes y enfocadas en los objetivos planteados. La matriz facilitará la comparación y evaluación de las diferentes alternativas de solución, permitiendo seleccionar aquellas que mejor se ajusten a las necesidades del centro médico.

La justificación de las alternativas seleccionadas se basará en criterios objetivos y cuantificables, como su impacto en la mejora de la atención al paciente, su viabilidad técnica y económica, y su alineación con los objetivos estratégicos del centro médico. De esta manera, se garantiza que las soluciones propuestas sean efectivas y sostenibles a largo plazo.

1.8 Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

Tabla 4

Matriz de Alternativas Estudiadas y Análisis de Factibilidad

Problema	Causa	Efecto	Desafío	Alternativas de solución	Análisis de Factibilidad			Total
					Técnica	Económica	Política	
	Inexistencia de área o departamento de Marketing	Desconocimiento por parte de los usuarios de la existencia del centro médico	Establecer un departamento de marketing para aumentar el conocimiento de los usuarios sobre la existencia del centro médico.	Crear un departamento de marketing	7	4	2	13
Subutilización de área de cirugía menor (quirófano) del centro médico	Ausencia de Plan de Marketing acorde a la planificación estratégica	Falta de posicionamiento de la marca en los medios	Implementar un Plan de Marketing estratégico para mejorar el posicionamiento de la marca del centro médico en los medios.	Generar un plan de marketing	7	4	4	15
	Inadecuada aplicación de uso de medios de comunicación	Pobre utilización de los medios digitales para promoción	Optimizar la estrategia de uso de medios digitales para mejorar la promoción del centro médico.	Implementar estrategia de mercadeo y promoción	8	4	3	15
	Falta de comunicación o promoción de los servicios del Centro Médico	Generación de pérdida en los ingresos al tener un área costosa subutilizada	Mejorar la comunicación y promoción de los servicios del centro médico para aumentar su utilización y maximizar los ingresos.	Enfocar la comunicación y mercadeo al área de cirugía menor	9	4	5	18

Autor: Elaboración Propia, 2023.

En base a una lluvia de ideas desarrollada en un taller con los socios del centro médico y los médicos que están al frente de cada área, se identifican alternativas de solución para resolver los problemas previamente identificados. Luego, se procede a ponderar cada factibilidad con una calificación del 1 al 10, siendo 10 el valor máximo. Se identifica el orden de las factibilidades por importancia para los participantes, siendo la técnica la más fuerte, después la económica por la necesidad de conseguir recursos y la política al final por no ser una institución pública pero sí intervenir en lo que implica la toma de decisiones. Se evalúan las alternativas versus su factibilidad obteniendo los resultados que se visualizan en la tabla 4, teniendo, de mayor a menor lo siguiente:

- Enfocar la comunicación y mercadeo al área de cirugía menor: con 18 puntos, los socios y médicos están de acuerdo en realizar una inversión para generar un plan de marketing que promueva el uso del quirófano y, de la mano:
- Implementar estrategia de mercadeo y promoción: con 15 puntos, de la mano de la alternativa 1, se debe concatenar con un plan global que se aplique al centro médico.
- Generar un plan de marketing: también con 15 puntos, los participantes del taller comprendieron que, si bien el enfoque es necesario que se aplique al área de cirugía menor, es necesario englobar este plan en todo el centro.
- Crear un departamento de marketing: con 13 puntos, se destacó como una acción relevante, esta decisión se basa en la observación de un uso insuficiente de las redes sociales y la recomendación de los clientes actuales para generar un crecimiento y expansión.

CAPITULO II

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

El CISFA enfrenta desafíos en su gestión y busca mejorar sus servicios, especialmente en cirugía menor. Para ello, se justifica la aplicación de una metodología cualitativa en el plan de servicios, que proporcionará una comprensión profunda y datos valiosos para generar estrategias efectivas en el competitivo sector de la atención médica

2. ALCANCE Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Parte fundamental para una investigación exitosa es su plan o proyecto investigativo y este parte de la pregunta inicial que pueda plantearse en base a los datos recabados durante el proceso, pero, para esto, es fundamental la elección de la metodología de investigación que se seleccione ya que esta será la estrategia para el éxito del proyecto (Bhosale, 2023).

Existen 3 tipos de metodologías de investigación, siendo estas cualitativas, cuantitativas y/o mixtas, la que se aplicará en el presente Plan será la Cualitativa,

2.1 Metodología de investigación cualitativa

Esta se emplea para dar respuestas que no pueden ser medidas con el objetivo de adquirir información mediante la observación, la percepción y/o la experiencia que los participantes activos o pasivos de la investigación puedan aportar, ejemplos de estas serían (Bhosale, 2023):

2.1.1 Entrevistas a Expertos

Consultas directas a personas, se registran en notas o grabaciones, preguntas abiertas o cerradas.

2.1.2 Grupos Focales

Se selecciona, del público objetivo, un grupo pequeño, su objetivo principal es obtener respuestas directas sobre evaluación de un producto o generar lluvia de ideas sobre algo.

2.1.3 Observación de Patrones

Se aplican cuando se desea investigar patrones de comportamiento como flujo de usuarios.

2.1.4 Observación de Participación

Se obtienen fotografías o videos de usuarios participando en actividades donde se les ha solicitado que ejecuten alguna instrucción previa.

2.1.5 Estudio de Redes Sociales

Considerada nueva dentro de esta metodología que consiste en la recopilación de datos de los usuarios en redes sociales.

2.1.6 Investigación en Internet

Se busca información determinada de sitios webs.

2.1.7 Análisis de Históricos

Se desarrolla a través de la recopilación de datos (contados o escritos) de usuarios, participantes o documentos existentes para el estudio.

2.2 Análisis de las alternativas de solución

Para el desarrollo de este apartado se trabajó en Entrevistas (se la realizó al Gerente General de CISFA), Grupos Focales (10 pacientes recurrentes) y Análisis de Históricos para determinar los datos necesarios para el desarrollo del Plan propuesto.

2.3 Análisis de datos

Durante la **entrevista** con el gerente general de CISFA (Anexo 1), se identificó una tendencia hacia la improvisación en la planificación estratégica. Esto se evidencia en la expansión hacia más áreas de atención y en la implementación del área de cirugía, a pesar del potencial que esta última posee.

Se reconoce que el centro tiene un gran potencial de crecimiento y que la inversión en un quirófano es significativa. Sin embargo, no existe un estudio financiero que proyecte el retorno de la inversión o las utilidades y rentabilidad futuras.

Además, se ha observado una demanda inestable para el quirófano recién implementado. Para mejorar esta situación, el gerente sugiere aumentar la publicidad y desarrollar un plan de mercadeo más estructurado.

Figura 8

Fotografía Entrevista a Gerente General del CISFA



De las preguntas realizadas a los **Grupos Focales** (Anexo 2) se evidencian un alto índice de fidelidad de los pacientes del centro, sin embargo, se puede concluir al mismo tiempo que su fidelidad no se da por estrategias adecuadas de comunicación sino por la excelencia en el servicio siendo una de las mayores fortalezas del centro así como una de sus mayores debilidades (siendo una oportunidad al mismo tiempo) es el mal uso de medios de comunicación, estrategias y promoción, lo que lleva al usuario a desconocer la existencia del área de cirugía menor.

El **análisis histórico** reveló que solo se había realizado una cirugía en el quirófano. Este dato refuerza la necesidad de aumentar la visibilidad del quirófano entre los pacientes y potenciar su uso. Los hallazgos subrayan la importancia de una comunicación efectiva sobre los servicios disponibles y sugieren que una mayor promoción del quirófano podría conducir a un aumento en su uso. Esto, a su vez, podría mejorar la eficiencia del centro médico y proporcionar un mejor servicio a los pacientes.

2.4 Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades Funcionales en la Unidad de Salud

Para la realización del diagnóstico de las capacidades funcionales del Centro Integral de Salud Familiar CISFA se desarrolló un análisis FODA.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), también conocido como DAFO, DOFA, es una herramienta fundamental para poder conocer la situación en que se encuentra la organización y es el punto de inicio de donde se planteará la estrategia empresarial que permitirá enfrentar el futuro a corto, medio y largo plazo, analizando tanto el interior como el exterior del entorno del desarrollo y que permitirá mejorar su funcionamiento, así como su rentabilidad y posicionamiento en el mercado (Martín, 2019).

2.4.1 Gestión Gerencial de la Dirección

La gestión gerencial de la dirección en CISFA juega un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas, supervisión de las operaciones diarias y planificación a largo plazo. A pesar de contar con un equipo de profesionales de renombre y jóvenes con gran potencial, CISFA enfrenta el desafío de la falta de un plan estratégico a largo plazo. Esta debilidad, junto con la amenaza de competidores con una planificación estratégica más consolidada, subraya la necesidad de que CISFA desarrolle e implemente un plan estratégico sólido para guiar sus operaciones futuras y potenciar el uso del área de quirófano.

- **Fortalezas.**
 - F1: Servicio de alta calidad.
 - F2: Equipo de profesionales jóvenes con ideas frescas.
- **Oportunidades.**
 - O1: Mejorar la comunicación y promoción.
 - O2: Aumentar la visibilidad del quirófano.
- **Debilidades.**
 - D1: Falta de una sólida planificación estratégica.
 - D2: Poca demanda del quirófano.
- **Amenazas.**
 - A1: Competencia con mejor planificación estratégica.
 - A2: Incertidumbre del mercado de los insumos del quirófano.

2.4.2 Gestión Estratégica de Marketing

La gestión estratégica de marketing en CISFA además de enfocarse en el abanico de los servicios que presta, debe enfocarse en la optimización del uso del quirófano, para lo cual debe aprovechar sus fortalezas internas, abordar sus debilidades, capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas. El objetivo final es incrementar los ingresos por el uso de este servicio y lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

- **Fortalezas.**
F3: Crecimiento exponencial sin estrategia de marketing formal.
F4: Alta fidelidad de los pacientes.
- **Oportunidades.**
O3: Desarrollo de una estrategia de marketing formal.
O4: Plan de mercadeo para aumentar la visibilidad del quirófano.
- **Debilidades.**
D3: Ausencia de un departamento y estrategia de marketing formal.
D4: Dependencia de la improvisación en el marketing.
- **Amenazas.**
A3: Competidores con estructuras de marketing más sólidas.
A4: Inestabilidad en la demanda del quirófano.

2.4.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Esta gestión incluye la contratación y evaluación de personal, y la coordinación de las áreas de atención. A pesar de las fortalezas actuales, existen desafíos y oportunidades para mejorar en términos de alineación con el concepto del centro, las evaluaciones periódicas del personal y la coordinación de los servicios.

- **Fortalezas.**
F5: Liderazgo informado y relevante gracias a un directorio conformado por médicos.
F6: Facilitación de servicios y satisfacción del personal gracias a horarios flexibles y accesibles.
- **Oportunidades.**
O5: Posibilidad de expandir las áreas de especialidad para cubrir deficiencias en los horarios de atención.

O6: Implementación de un Plan Estratégico para determinar el crecimiento y expansión futuros.

- **Debilidades.**

D5: Falta de conexión de los especialistas contratados con el concepto del centro.

D6: Ausencia de evaluaciones periódicas planificadas para el personal.

- **Amenazas.**

A5: Ausencia ocasional de especialistas demandados por los clientes.

A6: Mejores condiciones laborales ofrecidas por la competencia podrían llevar a la pérdida de personal.

2.4.4 Gestión Financiera

La gestión financiera es el proceso estratégico de manejo de los recursos financieros de una organización. En el caso del CISFA, esto incluye la planificación, organización y control de las actividades financieras, como la inversión en nuevos servicios como el quirófano, la gestión de deudas y el cumplimiento de obligaciones fiscales. Es un aspecto crucial para asegurar el crecimiento sostenible y la estabilidad financiera del establecimiento.

- **Fortalezas.**

F7: Crecimiento constante, financiado en su mayor parte por recursos propios.

F8: Cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

- **Oportunidades.**

O7: Ampliar el espectro de ofertas de seguros médicos para los clientes.

O8: Mayor promoción del quirófano podría conducir a un aumento de los ingresos.

- **Debilidades.**

D7: Falta de un presupuesto de inversión para la promoción de las nuevas áreas.

D8: Existe una deuda generada por la adecuación del espacio donde funciona el quirófano.

- **Amenazas.**

A7: Si la demanda del quirófano no aumenta, la inversión realizada podría no recuperarse.

A8: Factores externos y cambios en el sector de la salud, podrían afectar negativamente.

2.4.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

En el CISFA, la gestión de abastecimiento, operaciones y logística implica la coordinación y supervisión de todas las actividades necesarias para asegurar la disponibilidad oportuna de los recursos correctos. Esto abarca desde la adquisición de insumos médicos hasta la programación de intervenciones quirúrgicas y la administración del inventario. El objetivo principal es optimizar estas operaciones para mejorar la eficiencia, minimizar los costos y garantizar un alto nivel de atención al paciente.

- **Fortalezas.**
 - F9: Abastecimiento adecuado de insumos médicos y medicinas.
 - F10: Capacidad para mantener un inventario suficiente.
- **Oportunidades.**
 - O9: Mejorar la eficiencia en la gestión de inventario.
 - O10: Explorar nuevas alianzas con proveedores de insumos médicos.
- **Debilidades.**
 - D9: Subutilización del quirófano.
 - D10: Falta de un sistema eficiente de gestión de inventario.
- **Amenazas.**
 - A9: Interrupciones en la cadena de suministro.
 - A10: Avances tecnológicos podrían hacer que los equipos actuales sean obsoletos.

2.4.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

La gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) en el CISFA es esencial para su funcionamiento y crecimiento, abarcando la adaptación y actualización de software y hardware, así como la identificación de oportunidades para mejorar la infraestructura tecnológica.

- **Fortalezas.**
 - F11: Software adaptado a las necesidades del centro.
 - F12: Tecnología actualizada en cada especialidad.
- **Oportunidades.**
 - O11: Posibilidad de adquirir más tecnología con el crecimiento del centro.
 - O12: Posibilidad de actualizar el hardware.
- **Debilidades.**

D11: Falta de un sistema de intercomunicación entre especialidades.

D12: Necesidad de mejorar la infraestructura de red.

- **Amenazas.**

A11: Falta de un dominio propio del centro.

A12: Ausencia de una troncal telefónica.

2.4.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

La gestión de los servicios de clínica y hospitalización se refiere a la coordinación y administración de todos los aspectos relacionados con la atención médica en un entorno clínico y/o hospitalario. Esto incluye la planificación y ejecución de procedimientos médicos, la gestión de los recursos y equipos médicos, y la garantía de una atención al paciente de alta calidad. También puede implicar la gestión de las relaciones con otras instituciones de salud para el referido de pacientes o la colaboración en la atención al paciente.

- **Fortalezas.**

F13: Infraestructura completa para realizar cirugías menores.

F14: Infraestructura atractiva y cómoda para mejorar la experiencia del paciente.

- **Oportunidades.**

O13: Mejora de los servicios y atracción de más pacientes.

O14: Establecer alianzas con otras instituciones o profesionales de la salud.

- **Debilidades.**

D13: Falta de convenio con el IESS para derivación de pacientes.

D14: Limitaciones en la capacidad de hospitalización debido al tamaño del centro.

- **Amenazas.**

A13: Competencia directa con otros centros médicos.

A14: Competencia con mayor área de cirugía menor.

2.5 Matriz FODA

Tabla 5

Matriz FODA de Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades Funcionales del CISFA

Fortalezas

- F1: Servicio de alta calidad.
- F2: Equipo de profesionales jóvenes con ideas frescas.
- F3: Crecimiento exponencial sin estrategia de marketing formal.
- F4: Alta fidelidad de los pacientes.
- F5: Liderazgo informado y relevante gracias a un directorio conformado por médicos.
- F6: Facilitación de servicios y satisfacción del personal gracias a horarios flexibles y accesibles.
- F7: Crecimiento constante, financiado en su mayor parte propios recursos.
- F8: Cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
- F9: Abastecimiento adecuado de insumos médicos y medicinas.
- F10: Capacidad para mantener un inventario suficiente.
- F11: Software adaptado a las necesidades del centro.
- F12: Tecnología actualizada en cada especialidad.
- F13: Infraestructura completa para realizar cirugías menores.
- F14: Infraestructura atractiva y cómoda para mejorar la experiencia del paciente.

Oportunidades

- O1: Mejorar la comunicación y promoción.
- O2: Aumentar la visibilidad del quirófano.
- O3: Desarrollo de una estrategia de marketing formal.
- O4: Plan de mercadeo para aumentar la visibilidad del quirófano.
- O5: Posibilidad de expandir las áreas de especialidad para cubrir deficiencias en los horarios de atención.
- O6: Implementación de un Plan Estratégico para determinar el crecimiento y expansión futuros.
- O7: Ampliar el espectro de ofertas de seguros médicos para los clientes.
- O8: Mayor promoción del quirófano podría conducir a un aumento de los ingresos.
- O9: Mejorar la eficiencia en la gestión de inventario.
- O10: Explorar nuevas alianzas con proveedores de insumos médicos.
- O11: Posibilidad de adquirir más tecnología con el crecimiento del centro.
- O12: Posibilidad de actualizar el hardware.
- O13: Mejora de los servicios y atracción de más pacientes.
- O14: Establecer alianzas con otras instituciones o profesionales de la salud.

Debilidades

- D1: Falta de una sólida planificación estratégica.
- D2: Poca demanda del quirófano.
- D3: Ausencia de un departamento y estrategia de marketing formal.
- D4: Dependencia de la improvisación en el marketing.
- D5: Falta de conexión de los especialistas contratados con el concepto del centro.
- D6: Ausencia de evaluaciones periódicas planificadas para el personal.
- D7: Falta de un presupuesto de inversión para la promoción de las nuevas áreas.
- D8: Existe una deuda generada por la adecuación del espacio donde funciona el quirófano.
- D9: Subutilización del quirófano.
- D10: Falta de un sistema eficiente de gestión de inventario.
- D11: Falta de un sistema de intercomunicación entre especialidades.
- D12: Necesidad de mejorar la infraestructura de red.
- D13: Falta de convenio con el IESS para derivación de pacientes.
- D14: Limitaciones en la capacidad de hospitalización debido al tamaño del centro.

Amenazas

- A1: Competencia con mejor planificación estratégica.
- A2: Incertidumbre del mercado de los insumos del quirófano.
- A3: Competidores con estructuras de marketing más sólidas.
- A4: Inestabilidad en la demanda del quirófano.
- A5: Ausencia ocasional de especialistas demandados por los clientes.
- A6: Mejores condiciones laborales ofrecidas por la competencia podrían llevar a la pérdida de personal.
- A7: Si la demanda del quirófano no aumenta, la inversión realizada podría no recuperarse.
- A8: Factores externos y cambios en el sector de la salud, podrían afectar negativamente.
- A9: Interrupciones en la cadena de suministro.
- A10: Avances tecnológicos pueden hacer obsoletos los equipos actuales.
- A11: Falta de un dominio propio del centro.
- A12: Ausencia de una troncal telefónica.
- A13: Competencia directa con otros centros médicos.
- A14: Competencia con mayor área de cirugía menor.

2.6 Diseño de estrategia CAME para corregir la situación evidenciada en el diagnóstico del FODA

CAME es la abreviatura para “corregir”, “afrontar”, “mantener” y “explotar”, mismas que se convierten en acciones básicas para aplicar en cada uno de los factores identificados en el análisis FODA, y se entiende con “corregir” aquellas debilidades identificadas en el negocio (como factores internos), con “afrontar” aquellas amenazas externas del mercado que impactan en el mismo, “mantener” aquellas fortalezas específicas del ejercicio económico y “explotar” todo aquello que se presente o desarrolle como oportunidad en el mercado. (Infoautónomos, 2023)

Ahora bien, considerando estas 4 acciones específicas planteadas por esta estrategia, la experiencia aclara 2 nociones contra lo que no conviene lidiar, el primero es el intentar trabajar con todos los aspectos identificados del negocio ya que puede resultar en un fracaso rotundo, esto por la dispersión y falta de eficacia; el segundo tiene que ver con los recursos limitados, por lo que lo recomendable es centrarse en aquellos factores que puedan solucionarse de manera más sencilla y de oportuna implementación. (Infoautónomos, 2023)

Con estos antecedentes se desarrolla a continuación la estrategia CAME para el análisis FODA previamente identificado:

2.6.1 Estrategia de Reorientación (Adaptativas)

Corregir las debilidades aprovechando las oportunidades (D3, D4, D7, O1, O2, O3, O4, O6, O8, O13).

- Crear un departamento de marketing en el centro médico para mejorar la promoción de los servicios de cirugía menor, esto implica la contratación de un profesional de marketing de salud para liderar este nuevo departamento. Incluir parte de la estrategia relacionada a círculo Deming, presupuesto, manuales de funcionamiento

2.6.2 Estrategia de Supervivencia (Revertir la Situación)

Aprovechar las oportunidades para superar las debilidades y enfrentar las amenazas (O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8, O13, D2, D4, D7, A3, A4, A7, A13).

- Aumentar la demanda del servicio de cirugía menor mediante una estrategia de marketing efectiva que destaque sus beneficios y calidad, ofreciendo paquetes promocionales atractivos.

2.6.3 Estrategia Defensiva (Reacción Frente al Entorno)

Mantener las fortalezas minimizando las debilidades frente a las amenazas (F1, F2, F4, F5, F6, F9, F13, F14, D1, D3, D4, D9, A1, A3, A4, A5, A8, A13).

- Desarrollar un plan estratégico de marketing sólido para mantener la competitividad en el mercado. Esto incluye adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, identificar nichos de mercado no explorados.

2.6.4 Estrategia Ofensiva (Crecer)

Explotar las oportunidades aprovechando las fortalezas (O1, O2, O3, O5, O6, O7, O14, F1, F5, F6, F13, F14).

- Implementar una estrategia enfocada en la captación de nuevos pacientes a través de alianzas con otras instituciones y profesionales de la salud.

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Desarrollar un Plan de Gestión Gerencial para una organización se obtiene del análisis estratégico que contempla varios elementos de un modelo de negocios, esto quiere decir que es la guía para el manejo más adecuado y eficiente de una empresa en el desarrollo y cumplimiento cotidiano de sus actividades primordiales a corto, mediano y largo plazo, de manera puntual en este capítulo se desarrollará el Plan Estratégico para el Centro Integral de Salud Familiar (CISFA) mediante indicadores y actividades necesarias que permitan ejecutar de manera adecuada los objetivos planteados y, como resultado, brindar una solución efectiva al problema(s) identificado(s).

La gestión gerencial es un procedimiento fundamental para un adecuado y eficiente desarrollo de cualquier organización, sea el tamaño que esta tenga, las estrategias que cada gerente de área implementa van a ser incidentes en todos los niveles organizacionales (Antaconsulting, 2020).

Un plan de gestión gerencial depende de varios factores (CAHECO, s.f):

- ¿Qué trata de lograr la organización?
- ¿Qué es necesario hacer de manera cotidiana para que la organización se mantenga en funcionamiento?
- ¿Qué grado de autotomía requieren los involucrados en todos los niveles organizacionales para que puedan hacer bien su trabajo?
- ¿Qué recursos se requieren conseguir o invertir para implementar el plan de gestión?
- ¿Encaja el plan de gestión dentro de la misión y filosofía de la empresa?

Toda empresa, hasta la de tamaño más pequeño o de una sola persona, requiere de un plan de gestión, esto permite delimitar como debe relacionarse con otras empresas, cómo se manejan las cuentas, cuándo deben pagarlas, esto determina que ninguna acción a ejecutar en una organización no tiene importancia como para dejarla al azar, si no se ejecutan las tareas que deben realizarse de manera diaria pueden generar escenarios de emergencia y no poder reaccionar frente a ellos, un buen plan de gestión permite que las

responsabilidades y roles de cada miembro de la organización esté definido, permite asignar el trabajo de manera responsable y equitativa, genera responsabilidad sobre la rendición de cuentas tanto interna como externamente y ayuda a que la organización pueda definirse a sí misma para generar una identidad de marca (CAHECO, s.f).

3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El Planeamiento estratégico es un proceso fundamental dentro de una organización de la salud, mediante dicho planeamiento se definen las metas y estrategias específicas que permiten brindar servicios médicos de calidad, mejorar la eficiencia y satisfacer las necesidades de los pacientes.

3.1 Análisis del Entorno Social (PEST)

El sector de influencia del centro médico CISFA se encuentra en un entorno dinámico y complejo, que presenta tanto oportunidades como amenazas para su desarrollo y crecimiento. Para comprender mejor este entorno, se puede aplicar el análisis PEST, que consiste en examinar los factores **políticos**, **económicos**, **sociales** y **tecnológicos** que afectan al sector:

- **Políticos:** El sector pertenece a dos administraciones municipales, Quito y Rumiñahui, lo que implica que debe cumplir con las normas y regulaciones. Esto puede representar una ventaja si se logra una coordinación y colaboración efectiva entre las autoridades locales y el centro médico, pero también puede suponer un desafío si se presentan contradicciones o conflictos de intereses entre las distintas instancias de gobierno. Además, el sector puede verse afectado por la estabilidad o inestabilidad política del país, que puede influir en la asignación de recursos y la priorización de proyectos para el sector salud.
- **Económicos:** El sector tiene una población de gente de clase económica media alta y alta, al igual que de estrato popular (Lumania, 2011), lo que implica que tiene una capacidad adquisitiva y una demanda de servicios de salud de calidad. Esto puede representar una oportunidad para el centro médico, si logra ofrecer servicios diferenciados y competitivos que satisfagan las necesidades y expectativas de los pacientes. Sin embargo, el sector también puede verse afectado por la situación económica del país y del sector salud, que puede afectar la rentabilidad y la

sostenibilidad del centro médico, así como su capacidad de acceder a fuentes de financiamiento externas.

- **Sociales:** Según estudios realizados se determina que el promedio de edad de los pacientes que mayoritariamente se realizan chequeos médicos es de 41 años con regularidad y que el rango de edad de los pacientes es de 18 a 89 años, del cual el 54% son mujeres y el 46% son hombres, la parroquia de Sangolquí es donde residen la mayor cantidad de pacientes, la más poblada San Rafael y Conocoto y también se identificó que un 13% de los pacientes son flotantes, esto quiere decir que no residen en el entorno de estudio sino que provienen de Quito y Mejía (Atiencia, 2019). Esto implica que el centro médico debe conocer y atender las características y preferencias de cada segmento de mercado, así como adaptarse a los cambios demográficos y culturales que se produzcan en el sector. Además, el sector cuenta con varios atractivos naturales y recreativos, como el Parque de La Armenia, el Parque Escénico de Santa Clara o la Moya de Conocoto, que pueden contribuir al bienestar y la calidad de vida de los habitantes (Properati, 2021).
- **Tecnológicos:** El sector se ha desarrollado sostenidamente en los últimos años, lo que ha implicado la construcción e instalación de infraestructura y servicios modernos, como centros comerciales, supermercados, restaurantes o sucursales bancarias (Properati, 2021). Esto significa que el centro médico debe estar a la vanguardia de la tecnología aplicada a la salud, tanto en equipamiento como en procesos e innovación. Esto puede representar una ventaja competitiva si se logra ofrecer servicios eficientes y efectivos que aprovechen las ventajas tecnológicas disponibles, sin embargo, también puede suponer un reto si se requiere una mayor inversión en tecnología, infraestructura y capacitación.

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

El modelo de las 5 fuerzas de Porter responde a una metodología analítica que investiga sobre las oportunidades y amenazas en la posición micro y macroeconómica en un sector industrial determinado, para una mejor comprensión, esta tipología de análisis investiga si es rentable o no la creación o aplicación de un plan en una organización de un determinado sector en función de la estructuración del mercado en el momento de su aplicación (Alfonso, 2015).

El objetivo fundamental de este análisis es el de buscar oportunidades e identificar amenazas en una organización ya ubicada en un sector específico e incluso para aquellas

que planifican establecerse, de tal manera que puedan determinar sus capacidades para fortalecer sus estrategias y obtener ganancias. Cada una de las “cinco fuerzas” es un factor determinante en la capacidad de obtención de buenos resultados, estas son: (Alfonso, 2015)

- **Poder de negociación de los clientes.** Esta fuerza identifica la capacidad que tiene la organización para imponer condiciones en las transacciones con sus clientes, de tal manera que si el dominio es mayor por parte de los clientes el atractivo del sector disminuye.

El grado de influencia de los clientes se considera medio, lo que significa que tienen cierta capacidad para influir en las transacciones. En términos de rentabilidad, las relaciones con los clientes en CISFA generalmente son rentables debido a condiciones de pago convenientes.

- **Poder de negociación de los proveedores.** De manera paralela que, con los clientes, el poder que pueda tener o no una organización con sus proveedores viene de la mano de poder imponer sus condiciones en la transacción de provisión de servicios o insumos, en este punto interviene el grado de concentración del sector, el volumen de transacciones, el grado de diferenciación de los servicios, beneficios, capacidad de almacenamiento.

Para el centro CISFA es una fortaleza su existencia en el mercado desde su creación que le ha permitido mantenerse activo en el ámbito de los proveedores, de tal manera que para incursionar en un nuevo espacio la relación que mantiene se puede fortalecer, manteniendo las premisas de negociación e incluso con posibilidad de mejorarlas.

- **Productos sustitutivos.** Son aquellos bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades, a mayor medida de oferta de productos sustitutivos el grado de atracción del sector o industria decrece. La principal amenaza de que estos aparezcan dependerá del nivel de satisfacción en su demanda o necesidad, y esto influirá en el costo de decisión de opción de compra por parte del cliente.

La disponibilidad baja de productos sustitutivos se traduce en alta rentabilidad. En CISFA, la cirugía ambulatoria tiene un bajo nivel de sustitutividad lo que lo hace atractivo para los clientes

- **Competidores Potenciales.** Hace referencia a las organizaciones que ofrecen servicios similares o que desean entrar a competir, mientras más atractivo es el nicho más competencia existirá, esto dependerá de factores como barreras de

entrada, diferenciación del producto ofertado, financiamiento y normativa de funcionamiento.

En el caso de CISFA la existencia de competidores es alta además de la existencia de la red de salud pública, lo que sugiere una amenaza para la rentabilidad. Sin embargo, la confianza del cliente en la institución lo convierte en una alternativa válida y efectiva, además que la demanda es sumamente alta, lo que permite evitar una saturación en este sector.

- **Intensidad de la competencia actual.** Tiene que ver con la manera de actuar de la competencia existente y es determinante para identificar si la rivalidad es alta o baja, para ellos los factores determinantes son el número de competidores y el equilibrio entre ellos, el ritmo en que crece el sector de la industria, barreras de salida o movilidad, diferenciación de productos y diversidad de la cantidad ofertada.

La competencia actual se considera alta debido al número de competidores y al ritmo de crecimiento en el mercado. Sin embargo, en lo que respecta a la rentabilidad, la posición de CISFA es sólida ya que el sector público, que representa una parte importante del mercado, no presenta una intensa competencia debido a su naturaleza tradicional.

Figura 9

Análisis de la Industria de Servicios de la Salud de CISFA



Autor: Elaboración Propia, 2023.

3.3 Análisis FODA

El análisis en este apartado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas será fundamental para una correcta comprensión de las necesidades y de los cambios o implementaciones que tendrá que aplicar CISFA para la implementación del área de cirugía menor y respectiva potenciación de su área de quirófano para lograr una mejora en la atención de servicios que brinda en la actualidad.

- **Fortalezas.** CISFA se destaca por su servicio de alta calidad, un equipo de profesionales experimentados, una infraestructura completa para cirugías menores y la lealtad de los pacientes. Además, cuenta con un liderazgo informado y el respaldo de un directorio médico.
- **Oportunidades.** Existen oportunidades para CISFA en términos de mejorar la comunicación y promoción, aumentar la visibilidad de su quirófano, expandir sus áreas de especialidad, establecer alianzas estratégicas y desarrollar una estrategia de marketing formal.
- **Debilidades.** CISFA enfrenta debilidades que incluyen la falta de planificación estratégica, la dependencia de la improvisación en el marketing, la falta de un enfoque formal de marketing, y la necesidad de mejorar la infraestructura de red, entre otras.
- **Amenazas.** Las amenazas para CISFA incluyen la competencia con estrategias más sólidas, la inestabilidad en la demanda del quirófano, factores externos imprevistos que pueden afectar negativamente y la competencia con otros centros médicos en el área de cirugía menor.

3.4 Cadena de Valor de la Organización (M. Porter)

Esta herramienta de gestión, desarrollada por Michael Porter, permite realizar un análisis de las actividades que aportan valor a la organización, dividiéndolas entre *principales o primarias* que son aquellas destinadas al desarrollo del producto o servicio que genera valor a la empresa y las *secundarias o de soporte* que son aquellas importantes para un adecuado funcionamiento de la organización y su objetivo fundamental es la identificación de las fuentes de generación de valor en la organización durante el proceso de producción de sus bienes o servicios. (Dynamic, s.f)

Figura 10

La Cadena de Valor de CISFA (Michael Porter)



Nota. Adaptado de DYNAMIC, [plantilla-cadena-de-valor-de-porter.pptx \(live.com\)](http://plantilla-cadena-de-valor-de-porter.pptx)

- **Actividades principales o Primarias.** Involucran la creación, venta y entrega del producto o servicio de la organización.
 - **Logística interna – Procesos de citas y admisión.** El sistema informático que maneja CISFA, adaptado específicamente para la organización, maneja de manera óptima el ingreso de pacientes para control rutinario y contempla el área de emergencias o laboratorio, existe la posibilidad de ampliar el software (que es posible) para el ingreso/salida del paciente en cirugía ambulatoria y hospital del día. El control de insumos es manejado por el área de laboratorio quienes manejan su inventario, tanto para laboratorio como para medicinas e insumos menores. En lo que tiene que ver con el sistema de cobros, existe un software que contempla el cobro por la persona de recepción/salida de pacientes mediante el convenio o acuerdo de pagos que mantenga el cliente.

- **Producción – Atención al paciente.** La planificación de esta actividad dentro del centro de especialidades se apoya en el sistema informático adaptado para CISFA, el manejo de la base de datos de todos los pacientes versus el horario de cada especialista permite una programación adecuada y bajo horarios convenientes de manera ordenada y productiva del manejo de la agenda, permitiendo un flujo constante y óptimo de los pacientes.
- **Logística externa – Comunicación con pacientes.** Una vez almacenado de manera confidencial y correcta la base de datos del centro y teniendo un cronograma de atención ordenado, depende del mismo software y de la persona encargada de comunicación, el de anticipar mediante recordatorios al paciente los horarios de citas establecidas, mismos que se realizan mediante correos electrónicos automáticos y mensajes mediante aplicación de mensajería instantánea.
- **Marketing y ventas – Promoción de servicios médicos.** La inexistencia de un área de marketing en la organización genera que la exposición del centro a nivel comunicacional y posicionamiento de marca mediante medios digitales es casi nula, las redes sociales no han sido actualizadas desde hace tiempo, el centro se promociona mediante las redes particulares de los profesionales de la salud que trabajan en CISFA, la inversión es nula.
- **Servicio post venta – Seguimiento de satisfacción del paciente.** Una vez que el sistema reporta el pago del servicio prestado en las diferentes áreas que oferta CISFA, se genera un correo de aviso a la operadora de la recepción quien se encargará de realizar una llamada al paciente para elaborar un reporte de satisfacción de servicio y un mensaje de texto agradeciendo la confianza en el centro.
- **Actividades secundarias o de soporte.** Aportan el apoyo necesario para las actividades principales, mejorando la eficacia y la eficiencia de la organización
 - **Infraestructura – Instalación y espacios de atención.** En la actualidad el centro cuenta con una superficie de aproximadamente 400 metros cuadrados de construcción donde se distribuyen las oficinas administrativas, sala de espera, área de laboratorio clínico, 5 consultorios y existe un área adicional donde funciona el quirófano para procedimientos quirúrgicos menores.
 - **Dirección de recursos humanos – Gestión de personal médico.** No existe un área de recursos humanos, todos estos procesos se los maneja de manera

empírica, la contratación se genera por medio de lo que se identifica como necesidad en el crecimiento de una especialidad o la implementación de una nueva, si el profesional que oferte el servicio se alinea con la filosofía organizacional se lo integra.

- **Tecnología y sistemas de información médica.** En lo que respecta al manejo de los sistemas informáticos, el centro médico maneja un software adaptado especialmente para ellos, donde se pueden generar la base de datos de pacientes, historia clínica, guías anticipatorias de cuidado y monitoreo, de igual manera maneja un software que permite el manejo de inventario, centro de costos, módulos contables-financieros y facturación electrónica. El CISFA no cuenta con un centro de datos ni tampoco con una red interna.
- **Compras y aprovisionamiento – Gestión de suministros médicos.** Las compras recurrentes que requiere el centro médico se lo realizan por parte de la asistente de recepción que maneja todo por medio del software donde se reporta el inventario que maneja el área de laboratorio clínico y solicita a los proveedores que entreguen con anticipación los pedidos. La inversión en los espacios y el mobiliario se lo realiza a cargo de los 2 socios y, en las áreas de expansión, con los médicos especialistas reclutados, cada especialista debe tener el hardware que su área requiera.

3.5 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un proceso que define la dirección a largo plazo de una organización, estableciendo metas, valores y políticas. En el sector de la salud, guía la prestación de servicios de calidad y atención integral a los pacientes, como en el caso de CISFA.

- **Misión:**

“Prestar servicios de salud especializada a los usuarios de manera eficiente y oportuna con altos estándares de calidad, atención humanizada, personal e integral, bajo un modelo de atención enfocado en la promoción de la salud, prevención y recuperación del ser humano en sus tres esferas: fisiológico, psicológico y social”. (CISFA, 2022)

- **Visión:**

Posicionar al centro integral de salud familiar (C.I.S.F.A) como la unidad de salud privada más moderna y completa en prestación de servicios de salud integral en el Valle de los Chillos, con cobertura de servicios profesionales y de diagnóstico complementario en las especialidades de medicina general, medicina familiar, medicina del deporte, psicología, obstetricia, pediatría, ginecología y servicio de quirófano para intervenciones de baja y mediana complejidad, siendo estos servicios de alta calidad a precios accesibles a la economía familiar, con absoluto respeto a las normas éticas de la práctica médica y en armoniosa relación con la comunidad (CISFA, 2022).

- **Valores (CISFA, 2022):**
 - Ayuda Social: Brindar un servicio integral de calidad y eficiencia acorde a las necesidades de los clientes, respetando sus derechos y siendo conscientes de sus circunstancias sociales.
 - Profesionalismo: Atender bajo todas las medidas de seguridad, con constante capacitación del personal y bajo las normas legales y éticas establecidas.
 - Transparencia: Ser veraces y confiables, informando en todo momento los procedimientos, costos, beneficios e implicaciones a los clientes que reciben un servicio en la institución.

- **Objetivos Institucionales:**
 - Realizar un diagnóstico oportuno mediante el enfoque integral de la salud del paciente y de la familia en tres esferas básicas: fisiológico, psicológico y social.
 - Mediante el análisis del diagnóstico oportuno del paciente y la familia tomar decisiones médicas y terapéuticas a corto, mediano y largo plazo con la finalidad de hacer referencias y delegar atención en salud específica.
 - Realizar un trabajo de interconsulta entre las diferentes especialistas del centro.
 - Identificar problemas de salud que puedan estar afectando a la comunidad para desarrollar programas de prevención, tratamiento y rehabilitación, buscando el apoyo de la red de salud pública o del estado.

- Principios Éticos:
 - No malicia: cualquier intervención médica debe pretender no hacer daño alguno.
 - Beneficencia: buscar que cualquier intervención médica debe tener la intención de producir un beneficio en el paciente.
 - Autonomía: pretende que el paciente pueda decidir con libertad sobre sí mismo sobre los actos que se practicarán sobre su integridad en cualquiera de las 3 esferas básicas.
 - Justicia: todo paciente es igual, sin menos o mayores atributos.

- Políticas:
 - Sobre la atención al paciente: certificar una atención en las 3 esferas básicas centrada en el paciente y su familia buscando un alto nivel de satisfacción mediante una cultura de alto estándar de atención de los colaboradores del centro médico.
 - Sobre el manejo administrativo: buscar el mejoramiento continuo en los procesos internos, implementación oportuna de servicios buscando minimizar el impacto ambiental en la gestión empresarial.
 - Sobre el control presupuestario: se promoverá la realización recurrente de auditorías para el control del manejo presupuestario, identificando oportunidades de mejora en cada servicio.

3.6 Plan de Gestión Gerencial

El Plan de Gestión Gerencial comprende los objetivos y estrategias diseñadas para mejorar la calidad de los servicios. El uso de indicadores de gestión es fundamental para monitorear el progreso hacia estos objetivos, facilitando la toma de decisiones y promoviendo una mejora continua.

3.6.1 Gestión Gerencial de la Dirección.

Objetivo específico 1. Establecer un departamento de marketing para promover servicios de cirugía menor en CISFA, abordando aspectos clave de gestión, incluyendo el levantamiento de procesos, identificación de necesidades financieras, comunicación del plan estratégico y la implementación de procedimientos de mejora continua.

- Estrategia: crear un departamento de marketing en el centro médico para mejorar la promoción de los servicios de cirugía menor, esto implica la contratación de un profesional de marketing de salud para liderar este nuevo departamento.

Tabla 6*Actividad e Indicador de Cumplimiento # 1*

Actividad	Indicador de Cumplimiento	Gestor Responsable	Medio de Verificación	(%) Año				
				1	2	3	4	5
1) Contratar un especialista en marketing de la salud	# personas contratadas ÷ # personas que se requieren contratar	Gerencia	Contratos firmados	100	100	100	100	100

Autor: Elaboración Propia, 2023.

Tabla 7*Actividad e Indicador de Cumplimiento # 2*

Actividad	Indicador de Cumplimiento	Gestor Responsable	Medio de Verificación	(%) Año				
				1	2	3	4	5
2) Establecer la estructura y funciones del nuevo departamento de marketing de salud	# fases completadas en la creación del departamento ÷ # total fases planificadas en el proceso	Gerencia Marketing	Informe del proceso de creación del departamento de marketing	100	100	100	100	100

Autor: Elaboración Propia, 2023.

Tabla 8*Actividad e Indicador de Cumplimiento # 3*

Actividad	Indicador de Cumplimiento	Gestor Responsable	Medio de Verificación	(%) Año				
				1	2	3	4	5
3) Levantamiento de procesos de atención en cirugía menor	# procesos de atención creados ÷ Total de procesos de atención necesarios	Gerencia Admin-Financiera Cirugía General Medicina	Documentos de procesos de atención creados	100	100	100	100	100

Autor: Elaboración Propia, 2023.

Tabla 9*Actividad e Indicador de Cumplimiento # 4*

Actividad	Indicador de Cumplimiento	Gestor Responsable	Medio de Verificación	(%) Año				
				1	2	3	4	5
4) Realizar sesiones informativas sobre el plan estratégico organizacional para todos los miembros del centro médico	Cantidad de miembros del centro que asistieron a sesión informativa ÷ Total miembros del centro	Gerencia Admin - Finanzas Cirugía General Marketing Medicina Familiar	Registro de asistencia, encuesta de retroalimentación de participantes	100	100	100	100	100

Autor: Elaboración Propia, 2023.

Tabla 10*Actividad e Indicador de Cumplimiento # 5*

Actividad	Indicador de Cumplimiento	Gestor Responsable	Medio de Verificación	(%) Año				
				1	2	3	4	5
5) Realizar reuniones periódicas para evaluar la agenda de cirugías, y de ser necesario, identificar las necesidades económicas para satisfacer la demanda de cirugías programadas	Cantidad de reuniones periódicas realizadas ÷ Total de reuniones planificadas	Gerencia Admin-Financiera Cirugía General	Registro de reuniones de planificación de cirugías programadas	100	100	100	100	100

Autor: Elaboración Propia, 2023.

Tabla 11*Actividad e Indicador de Cumplimiento # 6*

Actividad	Indicador de Cumplimiento	Gestor Responsable	Medio de Verificación	(%) Año				
				1	2	3	4	5
6) Implementar el ciclo de Deming (Planificar-Ejecutar-Verificar-Actuar), identificar áreas de mejora, implementar ajustes y evaluación continua que asegure calidad y eficiencia.	# procesos mejorados dentro de período específico ÷ # total de procesos evaluados en el mismo período	Gerencia Admin - Finanzas Cirugía General Marketing Medicina Familiar	Registro de procesos evaluados	100	100	100	100	100

Autor: Elaboración Propia, 2023.

3.6.2 Gestión Estratégica de Marketing

Objetivo específico 2. Incrementar la demanda de cirugías menores, por medio de estrategias de marketing y ofertas.

- Estrategia: aumentar la demanda del servicio de cirugía menor mediante una estrategia de marketing efectiva que destaque sus beneficios y calidad, ofreciendo paquetes promocionales atractivos.

Tabla 12

Actividad e Indicador de Cumplimiento # 7 - 8

Actividad	Indicador de Cumplimiento	Gestor Responsable	Medio de Verificación	(%) Año				
				1	2	3	4	5
7) Desarrollar y ejecutar campañas de marketing para pacientes actuales y potenciales	# pacientes adquiridos de campaña marketing ÷ # total pacientes expuestos a campaña de marketing	Marketing	Registro pacientes de interés en redes sociales, llamadas y consultas	30	40	50	50	50
8) Creación de ofertas de paquetes promocionales	# pacientes atendidos en cirugía menor ÷ # pacientes inscritos a programa promocional	Marketing Cirugía General	Registro de pacientes atendidos en cirugía menor a través de ofertas	30	40	50	50	50

Autor: Elaboración Propia, 2023.

Objetivo específico 3. Elaborar un plan de marketing que se adapte a las cambiantes condiciones del mercado y explore nichos no explotados.

- **Estrategia:** desarrollar un plan estratégico de marketing sólido para mantener la competitividad en el mercado. Esto incluye adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, identificar nichos de mercado no explorados.

Tabla 13

Actividad e Indicador de Cumplimiento # 9 - 10

Actividad	Indicador de Cumplimiento	Gestor Responsable	Medio de Verificación	(%) Año				
				1	2	3	4	5
9) Realizar una evaluación de la competencia actual en el mercado	# competidores clave analizados ÷ # total de competidores clave analizados	Marketing	Informe del análisis de los competidores clave identificados	70	80	90	100	100
10) Identificación de nichos no explorados en cirugía plástica y obesidad	# pacientes interesados en nuevos nichos de mercado ÷ # total de pacientes consultados	Gerencia Marketing Cirugía General	Registro de pacientes potenciales en nuevos nichos de mercado	90	100	100	100	100

Autor: Elaboración Propia, 2023.

Objetivo específico 4. Captar nuevos pacientes a través de alianzas médicas.

- Estrategia: implementar una estrategia enfocada en la captación de nuevos pacientes a través de alianzas con otros profesionales de la salud.

Tabla 14

Actividad e Indicador de Cumplimiento # 11 - 12

Actividad	Indicador de Cumplimiento	Gestor Responsable	Medio de Verificación	(%) Año				
				1	2	3	4	5
11) Establecer acuerdos de colaboración con médicos y profesionales de la salud de la comunidad	# alianzas médicas establecidas con éxito ÷ # total alianzas médicas planificadas	Gerencia Marketing Cirugía General	Registro de alianzas médicas	70	80	90	100	100
12) Crear programas de referencia médica para incentivar la derivación de pacientes desde otros profesionales de la salud	# pacientes derivados con éxito ÷ # pacientes derivados planificados	Gerencia Marketing Cirugía General	Registro de pacientes derivados	30	40	50	50	50

Autor: Elaboración Propia, 2023.

3.6.3 Cronograma de actividades

El siguiente cronograma detalla las actividades planificadas para la implementación del Plan de Gestión Gerencial en el CISFA con énfasis en Marketing, específicamente en el área de cirugía menor, las actividades se organizan de manera secuencial y se asignan plazos para garantizar su ejecución. Un cronograma de actividades sirve como una guía para supervisar y controlar el progreso un proyecto, de tal manera que permita mantener un control sobre el avance de los objetivos establecidos.

Tabla 15

Cronograma de Implementación del Plan de Gestión Gerencial en el CISFA

Actividad	Desarrollo de Actividades Gestor Responsable	2023		2024												
		Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1) Contratar un especialista en marketing de la salud	Gerencia	x														
2) Establecer la estructura y funciones del nuevo departamento de marketing de salud	Gerencia Marketing		x													
3) Levantamiento de procesos de atención en cirugía menor	Gerencia Admin-Financiera Cirugía General Medicina Familiar	x	x	x					x							
4) Realizar sesiones informativas sobre el plan estratégico organizacional para todos los miembros del centro médico	Gerencia Admin - Finanzas Cirugía General Marketing Medicina Familiar			x						x						
5) Realizar reuniones periódicas para evaluar la agenda de cirugías, y de ser necesario, identificar las necesidades económicas para satisfacer la demanda de cirugías programadas	Gerencia Admin-Financiera Cirugía General			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6) Implementar el ciclo de Deming (Planificar-Ejecutar-Verificar-Actuar), identificar áreas de mejora, implementar ajustes y evaluación continua que asegure calidad y eficiencia.	Gerencia Admin - Finanzas Cirugía General Marketing Medicina Familiar			x						x						
7) Desarrollar y ejecutar campañas de marketing para pacientes actuales y potenciales	Marketing	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8) Creación de ofertas de paquetes promocionales	Marketing Cirugía General	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
9) Realizar una evaluación de la competencia actual en el mercado	Marketing	x			x		x		x		x		x			x
10) Identificación de nichos no explorados en cirugía plástica y obesidad	Gerencia Marketing Cirugía General			x		x		x		x		x				x
11) Establecer acuerdos de colaboración con médicos y profesionales de la salud de la comunidad	Gerencia Marketing Cirugía General			x			x			x				x		
12) Crear programas de referencia médica para incentivar la derivación de pacientes desde otros profesionales de la salud	Gerencia Marketing Cirugía General			x		x		x		x		x				x

Autor: Elaboración Propia, 2023.

3.6.4 Presupuesto Estimado del Plan de Gestión Gerencial

El presupuesto estimado del presente plan de gestión gerencial de CISFA comprende la asignación de recursos financieros destinados a cubrir aspectos relacionados al talento humano, la adquisición de materiales, equipamiento necesario y otros gastos que respaldarán la implementación exitosa de la estrategia organizacional.

Esta estimación financiera es de suma importancia, ya que en base a esta se podrá conocer los recursos económicos que se requieren para llevar a cabo el plan y el logro de los objetivos, de tal manera que permita a la alta dirección analizar las fuentes de financiamiento disponibles para cubrir este presupuesto.

Tabla 16

Presupuesto Estimado del Plan de Gestión Gerencial

Talento Humano (A)	Cargo	Hora Mes	Meses Requerido	Total Hora	(\$) Valor Hora	(\$) Total
	Ger. General	20	2	40	15,00	600
	Ger. de Marketing	160	12	1.920	10,00	19.200
	Ger. Admin-Financiero	30	5	150	10,00	1.500
Comité de implementación	Médico General	20	2	40	13,00	520
	Cirujano General	20	5	100	14,00	1.400
	Asistente de Marketing	160	12	1.920	4,50	8.640
	Secretaria	8	12	96	3,75	360
						32.220
Materiales (B)	Descripción	Cantidad Mes	Meses Requerido	Total	(\$) Valor Unitario	(\$) Total
Materiales de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6.000	0,01	60
	Lapices	2	12	24	0,25	6
	Esferos	5	12	60	0,40	24
						90
Equipamiento (C)	Descripción	Cantidad			(\$) Valor Unitario	(\$) Total
Equipo de computo	Laptop	2			700	1.400
	Impresora	1			200	200
Muebles de oficina	Escritorio de oficina	2			200	400
	Silla para oficina	2			100	200
						2.200
Otros (D)	Descripción	Cantidad			(\$) Valor Unitario	(\$) Total
Contratación de CRM (HubSpot)	Software de marketing	1			240	240
Dominio, correos administrativos	Desarrollo página Web	1			800	800
Publicidad on line	Pago por click	-			-	1.800
Imprevistos	10% del presupuesto	-			-	3.735
						6.575
TOTAL PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL (A+B+C+D)						41.085

Autor: Elaboración Propia, 2023.

CAPITULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN GERENCIAL

Es un proceso esencial que involucra la medición constante y análisis para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios de atención médica, garantizando el logro de los objetivos establecidos.

4.1 Matriz de SemafORIZACIÓN

Es una herramienta de gestión que evalúa el desempeño de actividades de tal manera que proporciona una visión clara de cómo se alcanzan los objetivos. Una matriz de semaforización utiliza 3 rangos de colores, **el rango verde (90% - 100%)** indica que las actividades se están ejecutando de manera correcta con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, **el rango amarillo (70% - 89%)** se refiere a actividades que, aunque muestran un rendimiento aceptable, podrían requerir acciones preventivas que permitan que dichas actividades sean realizadas de una mejor manera, **el rango rojo (0 - 69%)** se refiere a las actividades críticas que tienen un bajo rendimiento, estas necesitan una revisión y mejoras significativas para contribuir al éxito del plan de gestión, la aplicación de acciones correctivas en este rango de semaforización es crucial.

Dentro de las actividades del Plan de Gestión Gerencial de CISFA, se identifican algunas actividades que no alcanzan el 100% en los indicadores de gestión durante la proyección de 5 años, sin embargo, estas actividades se encuentran en un rango aceptable de rendimiento y continúan contribuyendo eficazmente a los objetivos del centro médico en cuanto a la captación de pacientes. Con respecto a estas situaciones, se establecen acciones correctivas y preventivas. Las **acciones correctivas** se centran en mejorar la segmentación del público objetivo, recopilar la opinión de los pacientes a través de encuestas y ajustar los incentivos ofrecidos a los profesionales de la salud. Las **acciones preventivas** incluyen mantenerse al tanto de las tendencias de marketing digital y redes sociales, analizar las ofertas de la competencia y mantener una comunicación activa con los médicos y profesionales de la salud en cuanto a los incentivos que se manejan internamente y a nivel del sector salud. Estas estrategias buscan asegurar que, aunque no alcancen el 100%, estas actividades sigan contribuyendo al éxito del plan de gestión.

Tabla 17*Rango Porcentual de Matriz de Semaforización*

VERDE	(90% - 100%)
AMARILLO	(70% - 89%)
ROJO	(0 - 69%)

Autor: Elaboración Propia, 2023.

4.2 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

El CISFA se ha enfrentado a diversas limitaciones y restricciones que impactan la gestión gerencial en 3 dimensiones clave: tiempo, costos y alcance. Estas restricciones representan desafíos significativos en la planificación y ejecución de estrategias y actividades

4.2.1 Limitaciones de Tiempo

Este es el primer trabajo investigativo que se realiza sobre el centro de especialidades CISFA, lo que implica que el levantamiento de información tuvo que afrontar obstáculos temporales. A pesar de la colaboración de sus propietarios y colaboradores, se descubrieron falencias en el sistema de archivo documental. Además, la inexistencia de procesos en el manejo de la documentación generada, limitó la eficiencia en la recopilación de datos. El corto período de funcionamiento del centro (apenas 5 años) no ha permitido una madurez en términos de planificación estratégica, lo que resulta en un escenario de necesidad en lugar de una acción preventiva y planificada.

4.2.2 Limitaciones de Costos

El CISFA ha logrado mantenerse en un punto de equilibrio en términos de crecimiento. No obstante, el sostenimiento de este equilibrio y la expansión de sus servicios requieren inversiones significativas. La inversión necesaria para cumplir con las estrategias planteadas dependerá de la capacidad financiera de los propietarios y médicos especialistas asociados. La inyección de capital financiero y la colaboración de profesionales con experiencia serán cruciales para garantizar el crecimiento sostenible. La falta de recursos económicos podría detener el cumplimiento de estrategias y operaciones.

4.2.3 Limitaciones de Alcance

La falta de procesos internos, la resistencia al cambio por parte de los miembros del centro y la falta de coordinación son limitantes que afectan el alcance de la gestión gerencial en el CISFA. El periodo de pandemia global a partir de 2020 generó un corte en los datos estadísticos y afectó varios aspectos de los servicios de salud, lo que representa una restricción en la medición y planificación de estrategias. Además, el enfoque de auditoría previo se centró en aspectos financieros y contables, sin considerar procesos internos que podrían respaldar la implementación de Indicadores de gestión.

4.3 Conclusiones y Recomendaciones.

4.3.1 Conclusiones

1. La planificación estratégica junto con sus planes de gestión se ha convertido en una herramienta que debería ser básico en toda organización quienes no la han implementado aún deben entenderla como una oportunidad de análisis y mejora para poder generar una transformación.
2. El objetivo de posicionar a un nuevo servicio como cirugía menor para el centro médico dentro de un mercado competitivo representa una oportunidad muy interesante tomando en cuenta la estrategia de promoción que significa la facilidad de llegada a través de las herramientas digitales que se puedan manejar y están en vigencia hoy en día, el enfoque en el desarrollo de las estrategias digitales dentro del plan de marketing y su correcta aplicación, acompañados del apoyo de recursos humanos y la logística adecuada permitirá cumplir con creces el desafío planteado.
3. La demanda insatisfecha actual para el servicio de cirugía menor convierte al objetivo de CISFA en una alternativa viable y rentable.
4. Si bien los propietarios de CISFA son conscientes del potencial que poseen en el quirófano del centro, no consideraron que la implementación de un área de marketing podía concretar la inversión realizada en un plan ejecutable y rentable y, al mismo tiempo, poder expandirse por medio de las herramientas digitales que tomaron auge con fuerza desde la pandemia.

4.3.2 Recomendaciones

1. Se debe procurar con carácter de alta importancia, que todos los miembros del centro conozcan del plan estratégico para poder así alcanzar las metas propuestas.
2. De acuerdo con la evaluación de cumplimiento del plan, las estrategias planteadas deberán ser actualizadas, procurando la retroalimentación necesaria, debiendo controlar los presupuestos de ejecución y los tiempos planteados.
3. En los momentos de evaluación, de ser necesario, evaluar y actualizar los presupuestos del plan de marketing, especialmente en el pautaaje.
4. Procurar elevar la meta de conversión de los potenciales pacientes mediante la constante evaluación de la segmentación del mercado evaluando los resultados de los indicadores de evaluación de las redes sociales.

GLOSARIO

Cirugía Menor

Procedimientos quirúrgicos de bajo riesgo y complejidad que se realizan en un entorno ambulatorio, sin necesidad de hospitalización prolongada.

Centro de Atención de Segundo Nivel (Hospital del Día)

Un centro médico que proporciona atención médica especializada, diagnóstico y tratamiento sin requerir hospitalización de noche.

Atención Ambulatoria

Prestación de servicios de atención médica sin hospitalización, donde los pacientes son atendidos y dados de alta el mismo día.

INEC

Instituto Nacional de Estadística y Censos, una entidad gubernamental encargada de recopilar y publicar datos estadísticos en Ecuador.

IESS

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la entidad que brinda servicios de salud, pensiones y seguridad social en Ecuador.

Indicadores

Datos cuantitativos o cualitativos que se utilizan para medir, evaluar y seguir el rendimiento de un proyecto o actividad.

Modelo de Atención Integral de Salud

Enfoque de atención médica que se centra en brindar una amplia gama de servicios de salud, desde la prevención hasta la atención de enfermedades, con un énfasis en la atención integral del paciente.

TAPS (Técnicos de Atención Primaria de la Salud)

Profesionales de salud que proporcionan servicios de atención primaria en comunidades y centros de salud.

REFERENCIAS

- Alfonso. (21 de septiembre de 2015). *Economipedia.com*. 5 fuerzas de Porter: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Antaconsulting. (22 de julio de 2020). *Antaconsulting*. ¿En qué consiste la gestión gerencial?: <https://www.antaconsulting.es/blog/gestion-gerencial-2/>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución 2008*. Montecristi: Asamblea Constituyente.
- Atiencia. (2019). *Análisis de la calidad de servicio en el sector salud CIU "Q8690" en la zona del Valle de los Chillos [Tesis de Ingeniería, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE]*. Repositorio institucional. <https://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/21233/T-ESPE-040828.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bhosale, U. (07 de julio de 2023). ¿Cómo elegir la mejor metodología de investigación para su estudio? *enago-academy*. <https://www.enago.com/academy/choose-best-research-methodology/>
- CAHECO. (s.f). *Caja de Herramientas Comunitarias*. 1. Desarrollar un plan de gestión: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/plan-de-gestion/principal>
- CISFA. (2018). *Plan de Negocios*. Quito.
- Dynamic. (s.f). *Dynamic*. La Cadena de Valor de Michael Porter | Análisis de las actividades de la empresa: <https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/>
- Google Maps. (20 de octubre de 2019). *Centro De Especialidades Médicas "CISFA"*. <https://www.google.com/maps/place/Centro+De+Especialidades+M%C3%A9dicas+%22CISFA%22/@-0.2936043,-78.4529333,791m/data=!3m2!1e3!4b1!4m5!3m4!1s0x91d5bd02edcf24cb:0x1deb57968a67f41a!8m2!3d-0.2936097!4d-78.4507446>
- Infoautónomos. (20 de enero de 2023). *Infoautónomos*. Estrategia de negocio con el análisis CAME: <https://www.infoautonomos.com/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis->

came/#:~:text=CAME%20son%20las%20siglas%20de,tu%20negocio%2C%20como%20factores%20interno.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2023). *Ecuador en cifras*.
<https://censoecuador.ecudatanalytics.com/>

Lumania. (15 de julio de 2011). <https://victorlumaniar.wordpress.com/>.
SANGOLQUI: <https://victorlumaniar.wordpress.com/2011/07/15/sangolqui1/>

Martín. (10 de junio de 2019). *CEREM Global Business School*. CLAVES PARA HACER UN BUEN DAFO (O FODA): <https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2014). *Acuerdo Ministerial 5212 TIPOLOGÍA PARA HOMOLOGAR ESTABLECIMIENTOS DE SALUD POR NIVELES*. MSP.
<http://instituciones.msp.gob.ec/cz6/images/lotaip/Enero2015/Acuerdo%20Ministerial%205212.pdf>

Organización Panamericana de la Salud. (12 de mayo de 2015). *OPS*. La OPS/OMS destaca la necesidad de formar más personal de enfermería en América Latina y el Caribe:
https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10947:2015-pahowho-highlights-need-train-more-nursing-personnel&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0

Properati. (23 de febrero de 2021). *Properati Blog*. Conoce más del Valle de Los Chillos: <https://blog.properati.com.ec/conoce-mas-del-valle-de-los-chillos/#:~:text=Lo%20que%20se%20conoce%20como,Merced%2C%20Sangolqu%C3%AD%20y%20San%20Rafael>.

Secretaría Metropolitana de Salud del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (marzo de 2018). *Diagnóstico de Salud del Distrito Metropolitano de Quito*.
https://www.quito.gob.ec/documents/Salud/Diagnostico_Salud_DMQ2017.pdf

SRI. (29 de octubre de 2019). *SRI en línea*. Consulta de RUC: <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (29 de octubre de 2019). SC. Información general de la compañía: <https://appscvssoc.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf>

ANEXOS

Anexo No. 1: Entrevista a expertos. Entrevista a Gerente General de CISFA:

1. ¿Puede usted indicar cómo funciona actualmente el Centro CISFA?

Actualmente el centro tiene tres ramas principales de atención, estos son medicina Familiar, Ginecología y Psicología, hemos querido crecer en un área nueva que implementamos que es el Quirófano, pero nos ha faltado apuntalarla.

2. En relación con estas 3 especialidades, ¿es la única atención que el centro ofrece?

Con el pasar del tiempo desde nuestra apertura, nos hemos venido afianzando en el ojo del paciente y sus familias, nos van reconociendo y el boca a boca de nuestra atención nos ha permitido crecer, dentro de las 3 especialidades que mencioné nos hemos venido ramificando, hoy podemos ofrecer más especialidades.

3. ¿Puede explicar cómo se da esta ramificación que mencionó?

En la actualidad mantenemos convenios con médicos especialistas a quienes les brindamos la infraestructura necesaria, esto es consultorios, para cada una de estas que son Obstetricia, Pediatría, Geriatria y Gerontología, Traumatología como área nueva donde atendemos casos de Ortopedia y Fisiatria, dentro del área de Psicología nos hemos ampliado a Psiquiatria. Brindamos laboratorio clínico y cuidados paliativos emergentes y lo más reciente en el centro es la implementación del área de Cirugía General.

4. ¿El centro cuenta con toda el área física para atender las especialidades que ha mencionado?

Actualmente, nos encontramos en un espacio físico considerablemente amplio, con 400m² de construcción y un área de estacionamiento con capacidad para aproximadamente 20 vehículos. Nuestras instalaciones incluyen, además del área administrativa, un área de recepción y espera, un laboratorio clínico, cinco consultorios

independientes donde se llevan a cabo los acuerdos con los profesionales de diversas especialidades, y el área donde se encuentra nuestro quirófano.

5. ¿Es decir que el centro cuenta con todos los permisos para todas las funciones que me comenta?

Si, caso contrario no podríamos funcionar, actualmente, estamos categorizados como un hospital del día clínico quirúrgico, lo cual nos permite operar en todas las áreas y especialidades mencionadas. Además, ofrecemos atención de emergencias y contamos con un laboratorio clínico en el que trabaja personal bioquímico especializado.

6. ¿El quirófano funciona actualmente con los permisos correspondientes?

Si, al tener el permiso como hospital del día clínico quirúrgico nos permite operar con legalidad.

7. ¿La implementación ha partido de alguna planificación estratégica del centro?

La decisión de implementar un centro quirúrgico en nuestra organización fue tomada de manera esporádica por los socios, teniendo en cuenta la demanda potencial de este servicio. La oportunidad se presentó cuando un médico, que había importado equipos quirúrgicos, pero no los estaba utilizando, se acercó a nosotros. Llegamos a un acuerdo en el que nos cedería el uso de estos equipos a cambio de una participación económica por cada intervención realizada en nuestro centro. Por lo tanto, la inversión que realizamos se centró en la adecuación del espacio físico necesario para el quirófano y el área de recuperación de los pacientes. Esta estrategia nos permitió optimizar nuestros recursos y expandir nuestros servicios

8. ¿Existió algún estudio financiero que sustente la inversión realizada?

No, teníamos que aprovechar la oportunidad y lo hicimos, sin lamentaciones, sin embargo, entendemos que debemos realizar un estudio financiero que sustente la visión que tenemos en cuanto a la oportunidad que nos brinda esta expansión, sabemos que en el mercado la demanda es alta y el histórico en los libros de los pacientes que mantenemos indica que muchos quisieran tener el servicio que pensamos montar.

9. ¿Qué tanta demanda ha tenido desde el montaje del quirófano?

Hasta el momento ha sido inestable, tenemos identificado que nos hace falta publicitar el servicio, masificarlo para poder identificar el retorno de la inversión realizada.

10. ¿Cuáles serían los pasos que deberían aplicar para cumplir lo que mencionó en la pregunta anterior?

Indudablemente debemos aplicar mayor énfasis en el área de mercadeo del centro, hacerlo más formal y estructurado, sabemos del potencial del quirófano y de su demanda, debemos crear un plan que nos permita darnos a conocer. Debemos levantar un presupuesto para saber cuánto nos costará darnos a conocer como centro de cirugía menor.

Anexo No. 2: FOCUS GROUP. Preguntas a pacientes recurrentes del centro médico, 10 en total.

Nombre:		Género:	
Edad:		Profesión:	
No.	Pregunta		
1	¿Conoce usted al centro de especialidades CISFA?		
2	¿Desde hace cuánto tiempo conoce usted al centro CISFA?		
3	¿Por qué medio recibe más información del centro?		
4	¿Ha observado usted publicidad de CISFA?		
5	¿Por qué medio ha visto publicidad del centro?		
6	¿Conoce cuáles son las especialidades de CISFA?		
7	¿Se ha realizado algún procedimiento de cirugía menor en el último año?		
8	¿Conoce usted que CISFA tiene instalación de Quirófano habilitado?		
9	¿Se realizaría usted algún procedimiento de cirugía menor en CISFA?		