



Facultad de Posgrados

**Gestión Administrativa y su incidencia en la Satisfacción de Usuarios  
de la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud de la Policía  
Nacional.**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el Título de Magister en Dirección de  
Empresas, mención gestión de Empresas de Servicios**

**PROFESOR GUÍA**

Ing. Roberto Carlos Herrera Anangonó MsC.

**AUTOR**

Belen Narciza Hurtado Sangucho

**Año**

2024



## FACULTAD DE POSGRADOS

**Gestión Administrativa y su incidencia en la Satisfacción de Usuarios de la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud de la Policía Nacional.**

AUTOR

Belen Narciza Hurtado Sangucho

Año

2024

## Resumen

La presente investigación permitirá determinar si la gestión administrativa institucional de la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud repercute en la percepción de satisfacción que tiene el cliente y/o usuario, permitiendo establecer si tal experiencia es positiva o negativa. El proyecto de investigación ha permitido analizar como la gestión administrativa incide en la satisfacción de los usuarios hay que recordar la importancia de que exista un adecuado proceso de gestión administrativa en las instituciones públicas y privadas, manteniendo estándares de calidad en el servicio al usuario tanto interno como externo.

La presente investigación se realizará con una metodología mixta, para ello se desarrollará un estudio interno y externo institucional manejando diferentes metodologías de análisis como FODA, CAME, PESTEL, 5 FUERZAS PORTER, OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE, METODOLOGIA NPS, este análisis situacional permitirá determinar puntos críticos donde existan desfaces en el servicio y atención al usuario que impidan que exista una percepción positiva del servicio brindado.

Una vez determinados los puntos críticos, se emitirá una propuesta para la repotenciación del servicio institucional utilizando estrategias de mejora mediante el uso de herramientas que permitan el fortalecimiento de los procesos internos de la institución a largo plazo, buscando optimizar la percepción del servicio y a su vez la imagen institucional brindando una experiencia de calidad al usuario final.

**Palabras claves:** Cliente, Experiencia, Gestión, Lealtad, Satisfacción, Servicio,

### **Abstract**

The present investigation will determine whether the institutional administrative management of the National Directorate of Comprehensive Health Care has an impact on the perception of satisfaction that the client and/or user has, allowing us to establish whether such experience is positive or negative. The research project has allowed us to analyze how administrative management affects user satisfaction. We must remember the importance of having an adequate administrative management process in public and private institutions, maintaining quality standards in both internal and user service. as external.

This research will be carried out with a mixed methodology, for this an internal and external institutional study will be developed using different analysis methodologies such as SWOT, CAME, PESTEL, 5 PORTER FORCES, SUSTAINABLE DEVELOPMENT OBJECTIVES, NPS METHODOLOGY, this situational analysis will allow determining points critical where there are gaps in the service and customer service that prevent there from being a positive perception of the service provided.

Once the critical points have been determined, a proposal will be issued for the repowering of the institutional service using improvement strategies through the use of tools that allow the strengthening of the internal processes of the institution in the long term, seeking to optimize the perception of the service and in turn the institutional image providing a quality experience to the end user.

**Keywords:** Customer, Experience, Loyalty, Management, Satisfaction, Service,

## Índice de Contenidos

<b>Contenidos</b>	<b>Página N.</b>
Resumen .....	iii
Abstract.....	iv
Declaración del Profesor Guía .....	ix
Declaración del Profesor Corrector .....	x
Declaración de Autoría de la Estudiante .....	xi
Dedicatoria .....	xii
Agradecimiento.....	xiii
Introducción.....	1
Tema del Proyecto de Titulación: Gestión Administrativa y su incidencia en la Satisfacción de Usuarios de la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud de la Policía Nacional.....	2
Objetivos.....	2
<b>General</b> .....	2
<b>Específicos</b> .....	2
Justificación.....	2
<b>Antecedentes</b> .....	2
Identificación de la Problemática .....	3
Metodología, Técnicas e Instrumentos .....	3
Planteamiento Hipotético .....	6
Operacionalización de Variables .....	6
Capítulo I .....	8
Marco Teórico .....	8
Capítulo II .....	16
Desarrollo de Resultados.....	16
Capítulo III .....	57
Propuesta de Mejora .....	57
Título de la Propuesta. ....	57
Discusión .....	69
Conclusiones .....	71
Recomendaciones .....	73

Glosario de Términos .....	74
Referencias Bibliográficas .....	76

## Índice de Figuras

<b>Figura N.</b>	<b>Página N.</b>
Figura 1 .....	16
Figura 2 .....	17
Figura 3 .....	19
Figura 4 .....	21
Figura 5 .....	22
Figura 6 .....	24
Figura 7 .....	25
Figura 8 .....	26
Figura 9 .....	26
Figura 10 .....	27
Figura 11 .....	28
Figura 12 .....	29
Figura 13 .....	29
Figura 14 .....	30
Figura 15 .....	31
Figura 16 .....	41
Figura 17 .....	52
Figura 18 .....	54
Figura 19 .....	55
Figura 20 .....	56
Figura 21 .....	61

## Índice de Tablas

<b>Tabla N.</b>	<b>Página N.</b>
Tabla 1.....	18
Tabla 2.....	22
Tabla 3.....	34
Tabla 4.....	36
Tabla 5.....	38
Tabla 6.....	40
Tabla 7.....	47
Tabla 8.....	50
Tabla 9.....	61
Tabla 10.....	62
Tabla 11.....	62
Tabla 12.....	63
Tabla 13.....	64
Tabla 14.....	67

## Índice de Anexos

<b>Anexo N.</b>	<b>Página N.</b>
Anexo 1 .....	83
Anexo 2 .....	84
Anexo 3 .....	84
Anexo 4 .....	85
Anexo 5 .....	85
Anexo 6 .....	86
Anexo 7 .....	87
Anexo 8 .....	87
Anexo 9 .....	88



## **Declaración del Profesor Guía**

"Declaro haber dirigido este trabajo “ Gestión Administrativa y su incidencia en la Satisfacción de Usuarios de la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud de la Policía Nacional”, a través de reuniones periódicas con la estudiante Belen Narciza Hurtado Sangucho en el periodo 2024-61 orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

---

Roberto Carlos Herrera  
Magíster en Gerencia de Proyectos  
C.I.: 1002516399

### **Declaración del Profesor Corrector**

"Declaro haber revisado este trabajo, "Gestión Administrativa y su incidencia en la Satisfacción de Usuarios de la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud de la Policía Nacional", en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

---

Roberto Carlos Herrera  
Magíster en Gerencia de Proyectos  
C.I.: 1002516399

## Declaración de Autoría de la Estudiante

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Belén Narciza Hurtado Sangucho

C.I.: 1716608532

<https://orcid.org/0009-0009-8802-2928>

**Dedicatoria**

A mis padres Manuela y Ricardo por su amor incondicional, apoyo, confianza y ayuda; ustedes son el pilar fundamental en mi vida, por su guía, fuerza, motivación y acompañamiento constante.

A mí, por seguir adelante para cumplir la meta trazada.

A mis amistades por su cariño y palabras de ánimo.

Belen Hurtado S.

## **Agradecimiento**

A mis padres por su apoyo incondicional, sus consejos, motivación, asistencia y aliento para lograr mis metas y objetivos trazados; quienes día a día me demuestran que la familia está para apoyarse quererse y ayudarse entre sí ya que esa es la base del amor verdadero.

A Dios que me ha dado la fuerza interior para alcanzar las metas propuestas en todo ámbito de mi vida.

A los amigos que con su cariño y aliento me corroboran que la verdadera amistad es la plataforma en que los seres humanos manifiestan la empatía y bondad de su corazón.

A la Universidad de las Américas por su excelencia académica, las facilidades virtuales y el conocimiento adquirido a través de sus catedráticos en cada una de las asignaturas.

Al Magister Ing. Roberto Carlos Herrera A., Profesor Guía, por su inmensa ayuda, guía, paciencia, motivación y el aporte de sus conocimientos en la dirección en este proyecto.

## Introducción

El acceso a la salud es un derecho inalienable del ser humano, consagrado en la Constitución de la República del Ecuador. El nivel de salud individual y colectivo en una sociedad condiciona de manera profunda e inevitable su desarrollo intelectual, económico, productivo y social. (Policía Nacional del Ecuador. s.f).

La Dirección Nacional de Atención Integral en Salud es una entidad perteneciente a la Policía Nacional del Ecuador, jerarquizada la misma que se encarga de administrar la prestación de servicios de salud de calidad, equipamiento de las unidades médicas de la policía nacional conforme los lineamientos de la Red Pública de Salud a través de las directrices emitidas por el Ministerio de salud Pública y cumpliendo las disposiciones del Ministerio rector de la seguridad ciudadana y el orden público.

Debido a la importancia de la gestión administrativa que realiza la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud, los establecimientos de salud a nivel nacional están equipados con los medios necesarios para brindar un servicio eficiente a los usuarios, es por ello que el presente estudio se ha basado en realizar un análisis situacional de la entidad que permitirá evaluar la percepción del servicio administrativo prestado que tienen los clientes externos usuarios activos, pasivos y público en general que realizan el requerimiento de un servicio administrativo; y analizar cómo se resuelven en prontitud los requerimientos para brindar un servicio eficaz a los usuarios y determinar el grado de satisfacción o insatisfacción institucional.

Para llevar a cabo esta investigación se realizará un análisis situacional interno y externo que permita determinar qué puntos críticos se pueden mejorar dentro del servicio institucional y la percepción de satisfacción del cliente. Esto se realizará a través de encuestas orientadas a determinar sobre cómo se encuentra la percepción del servicio que brinda de Dirección Nacional de Salud, mediante una recopilación de resultados que permita desarrollar una propuesta que logre mejorar la experiencia del servicio.

**Tema del Proyecto de Titulación: Gestión Administrativa y su incidencia en la Satisfacción de Usuarios de la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud de la Policía Nacional.**

**Objetivos**

**General**

Analizar como la gestión administrativa incide en la satisfacción de los usuarios de la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud de la Policía Nacional.

**Específicos**

- Elaborar un diagnóstico situacional de la institución
- Analizar el entorno interno y externo de la institución en relación con la gestión administrativa y la satisfacción del usuario.
- Diseñar una propuesta de mejora para resolver los puntos críticos identificados.

**Justificación**

**Antecedentes**

La Dirección Nacional de Atención Integral en Salud es una entidad descentralizada perteneciente a la Policía Nacional del Ecuador, la misma que se encarga de administrar la prestación de servicios de salud y equipamiento de las unidades médicas de la policía nacional bajo la rectoría del Ministerio de Gobierno y Comandancia General; y que al pertenecer al área de salud se encuentra normada conforme los lineamientos emitidos por el Ministerio de Salud Pública y por lo tanto pertenece a la Red Pública de Salud RPIS (Red Publica Integral de Salud).

La presente investigación permitirá determinar como la experiencia del usuario y la satisfacción del servicio de la gestión administrativa institucional de la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud repercute en la imagen que el usuario tiene de la entidad, permitiendo visualizar como un servicio eficiente mejora la imagen institucional.

## **Identificación de la Problemática**

La entidad no cuenta con una buena imagen institucional en relación con el servicio que brinda, existen quejas de usuarios internos, externos o público en general sobre la gestión administrativa que realiza la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud, lo cual podría repercutir en la imagen institucional y percepción del servicio brindado por la institución a nivel nacional. A través de encuestas de satisfacción se podría visualizar como es la percepción de servicio que tienen los usuarios que llegan a las instalaciones principales de la entidad que se encuentran en la ciudad de Quito para solicitar un servicio administrativo, lo y permitirá visualizar como la gestión administrativa que realiza la institución cumple con las expectativas usuarios.

## **Metodología, Técnicas e Instrumentos**

### **Tipo de Investigación**

Para determinar y elaborar el marco metodológico, es necesario analizar e identificar el modelo que consideramos más adecuado para analizar la problemática que deseamos estudiar o resolver, así como definir el método, las técnicas y los instrumentos que se utilizarán para llevar a cabo la investigación. (Prieto y Estrada, 2018, p. 55).

La presente investigación, según la naturaleza de los datos, tendrá un enfoque mixto, es decir una combinación cuantitativa y cualitativa, en razón que con los resultados obtenidos se podrán analizar para tener un panorama completo de la investigación conforme los datos obtenidos y utilizados.

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada.(Hernández y Mendoza, 2023, p. 10).

En la mayoría de los estudios cuantitativos se pretende generalizar los resultados y descubrimientos encontrados en los casos (muestra) a un universo



mayor (población). Asimismo, en ocasiones es deseable que las investigaciones puedan replicarse. El propósito final de los estudios cuantitativos es describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, en busca de regularidades y relaciones causales entre los elementos (variables). Esto significa que la meta principal es la prueba de hipótesis, así como la formulación y demostración de teorías. (Hernández y Mendoza, 2023, p. 6).

En la ruta cualitativa predomina la lógica o razonamiento inductivo, es decir, de lo particular a lo general. Primero se exploran y describen individualidades, y después se genera teoría. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y deriva conclusiones; posteriormente entrevista a otro ser humano, examina esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y evalúa más entrevistas para comprender el fenómeno abordado. Es decir, se procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general. (Hernández y Mendoza, 2023, p. 9).

También se realizará una investigación correlacional, a través del análisis de la relación que tienen las variables investigadas y como se asocian entre sí. “Investigación correlacional. Aquí el objetivo es conocer la relación entre diferentes conceptos. Podría decirse que tienen valor explicativo, pues conocer cómo se asocian dos variables está en cierta medida explicando el fenómeno”. (Lara & Valenzuela, 2017, p. 25)

### **Técnicas e Instrumentos**

La presente investigación mantiene tres objetivos de los cuales en el objetivo número uno se realizará el análisis situacional de la institución en el cual

se va a tomar una fotografía del diagnóstico de cómo está la empresa al momento de realizar la investigación.

Las organizaciones buscan eficiencia y eficacia en sus resultados y permanentemente se preguntan cómo lograrlo. Las organizaciones enfrentan situaciones presentes y futuras que las obligan a realizar un análisis sistemático y permanente de todo lo que les está ocurriendo. El método de Análisis Situacional es una herramienta útil para ayudar a las organizaciones y a las personas a realizar el estudio de las situaciones que están viviendo. (Hanel del Valle, 2004, p. 9).

En el objetivo dos se utilizará un análisis interno y externo institucional utilizando metodologías de análisis como FODA, CAME, MEFI, MEFE, PESTEL, 5 Fuerzas Porter, Objetivos De Desarrollo Sostenible y metodología NPS, los cuales serán de gran ayuda para evaluar la condición institucional, para el análisis situacional que se realizara con las diferentes metodologías de estudio y con la finalidad de mantener un adecuado orden teórico y una mejor visualización y resultados utilizaremos matrices metodológicas.

“El análisis del efecto de estos factores suele denominarse análisis PESTEL, un acrónimo en inglés que sirve para recordar los seis componentes implicados (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Medioambiental, Legal/regulatorio)” (Thompson & Gamble, 2023, p. 54).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Globales, fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad. (Organización de las Naciones Unidas. S.f).

Para el objetivo 3 se diseñará una propuesta de mejora institucional mediante la identificación de puntos los puntos críticos encontrados, utilizando

estrategias que permitan realizar tareas de mejora mediante herramientas para el fortalecimiento de los procesos internos de la institución.

### **Planteamiento Hipotético**

Para un adecuado desarrollo de la presente investigación, se han formulado 5 preguntas que nos permitirán realizar un adecuado planteamiento hipotético que nos ayudaran a lograr los objetivos planteados en la investigación, estas preguntas son ¿Como la gestión administrativa incide en la satisfacción del usuario ?, ¿Cuál es la relación entre la calidad de servicio y satisfacción del usuario ? , ¿Cómo la gestión administrativa impacta en la experiencia del usuario ?, ¿Por qué la gestión administrativa incide en los procesos internos de la organización? , ¿Cómo la satisfacción del usuario influye en la percepción de la imagen institucional?.

### **Operacionalización de Variables**

Con la finalidad de sintetizar las herramientas, métodos, técnicas que se utilizaran en la presente investigación, se ha elaborado la Matriz de Operacionalización de Variables la misma que se puede visualizar a continuación.

**Tabla 4.** Matriz de Operacionalización de Variables del Proyecto de Investigación

Planteamiento Hipotético Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables Estudiadas	Definición de la Variable	Dimensiones de las Variables	Indicadores de la dimensión	Método
<b>El Planteamiento Hipotético se ha realizado a través de las siguientes preguntas</b> <b>¿Como la gestión administrativa incide en la satisfacción del usuario ? ¿Cuál es la relación entre la calidad de servicio y satisfacción del usuario ? ¿Cómo la gestión administrativa impacta en la experiencia del usuario ?</b> <b>¿Por qué la gestión administrativa contribuye en el reconocimiento externo de la organización? ¿Cómo la satisfacción del usuario influye en la percepción de la imagen institucional?</b>	Analizar como la gestión administrativa incide en la satisfacción de los usuarios de la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud de la Policía Nacional.	Elaborar un diagnóstico situacional de la entidad	Causa o Variable Independiente “Gestión Administrativa”	“Las organizaciones buscan ser más eficientes, y sobre todo productivas, mediante la implementación de varios modelos empresariales” (Aizaga et al,2021, p. 18).	Teoría de gestión	Procesos Organización Servicios Oferta Mercado	Foda Came MEFI / MEFE Pestel 5 Fuerzas Porter 7ps del Marketing
		Analizar el entorno interno y externo de la institución en relación con la gestión administrativa y la satisfacción del usuario.	Efecto o Variable Dependiente “Satisfacción de los Usuarios”	“Kotler y Armstrong (2003), definen la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”(Cano et al, RECAI Revista de Contaduría,2018, p. 3)		Calidad Satisfacción del cliente Experiencia del cliente	Metodología NPS Net Promoter Score Entrevista estructurada / Cuestionario y/o encuesta Perfil del cliente

## Capítulo I

### Marco Teórico

#### **La Satisfacción en la Prestación de Servicios en Instituciones Públicas.**

La Constitución de la Republica del Ecuador en la Sección Sexta establece:

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional. (Constitución de la Republica el Ecuador, 2018, Art.32).

Con estos antecedentes es de suma importancia el tener en consideración el brindar un servicio de calidad y calidez a usuarios internos y externos lo cual repercute en una buena o mala imagen institucional.

De la misma manera, la Carta Magna en la Sección Novena, indica “Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación” (Constitución de la Republica el Ecuador, 2018, Art.53).

Igualmente, la misma Constitución señala “ La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (Constitución de la Republica el Ecuador, 2018, Art. 227).

...”En las administraciones públicas se promoverá la misión de servicio, probidad, honradez, integridad, imparcialidad buena fe, confianza mutua, solidaridad, transparencia, dedicación al trabajo, en el marco de los más altos estándares profesionales; el respeto a las personas, la diligencia y la primacía del

interés general, sobre el particular” (Código Orgánico Administrativo, 2017, Art. 21 ).

Con lo expuesto se puede observar la importancia que radia el que exista un adecuado proceso de gestión administrativa en las instituciones públicas y privadas, en razón que esto permitirá mantener estándares de calidad en el servicio al usuario tanto interno como externo, logrando de esta manera establecer una buena imagen institucional.

En toda agrupación humana es necesario un mínimo de organización. Una empresa, como conjunto de personas, cosas y actividades económicas, está sujeta a tal principio. De manera que podemos decir que una empresa es una micro sociedad con un cuerpo de normas y reglamentos, de costumbres y usos dentro de una estructura y una estratificación o jerarquía encaminadas a asignar a cada persona una actuación determinada. (Baldwin, C. 2010. p.13).

### ***Gestión Administrativa***

“La gestión administrativa es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa, con el objetivo es alcanzar los mejores resultados para la organización” (Quiroa, 2020).

“La gestión administrativa es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto. Se basa en cuatro principios fundamentales; el orden es el primero, según cada trabajador debe ocupar el puesto para el cual está capacitado”(SyCorvo, 2021)

“La gestión administrativa es un objeto clave para que la asociación cumpla con los objetivos planteados, una vez que se implementa una estrategia se puede realizar la debida ejecución y potencialización del servicio y de la misma manera ayuda a contribuir en su calidad” Peña et al. (2022)

Tal como se ha dicho, el realizar una buena gestión administrativa es la evidencia que toda empresa mantiene estándares altos de control y mejoramiento institucional, entre las herramientas que contamos para realizar un adecuado seguimiento y de la gestión tanto en el ámbito interno como externo, tomando en consideración la gestión institucional, la relación con el usuario, el medio ambiente en que se desarrollan las actividades, y las políticas externas en el estado que se desenvuelve, es por ello que se deberá realizar un análisis situacional a través de las matrices FODA, CAME, MEFI, MEFE, PESTEL, 5 Fuerzas Porter, Objetivos De Desarrollo Sostenible y metodología NPS. (ver anexos 2 al 9).

## **La Organización Institucional y sus Procesos**

### ***Proceso***

El proceso administrativo empresarial tiene como finalidad marcar la pauta dentro de tu organización, con el fin de establecer el rumbo de cómo se conducirá la empresa. Para ello se tienen que definir los lineamientos que permitan evitar que toda la estructura de la compañía dedique tiempo y esfuerzo en actividades que no son productivas en términos de rentabilidad... Un proceso administrativo empresarial es un conjunto de pasos o etapas a seguir para la gestión de los recursos internos, que abarcan el capital humano, tecnológico y financiero. Dicta los procedimientos para que estos se realicen de una manera más eficiente y alineada con los objetivos de la organización. (Zarate, D.,2023).

### ***Organización***

Una organización está conformada por la reunión de varias personas que tienen como finalidad el logro de un objetivo común. “Una organización es un sistema estructurado y dinámico donde personas con distintas funciones, responsabilidades y jerarquías colaboran para alcanzar un objetivo particular. Estas personas pueden desempeñar distintos roles, desde ejecutar tareas específicas, a la toma de decisiones estratégicas, dependiendo de su posición dentro de la organización.” (Roldan. P, 2017).

## **Servicio**

El servicio es un conjunto de actividades realizadas por un grupo de personas destinadas a satisfacer las necesidades de otro grupo de personas. “Un servicio, en el ámbito económico, es la acción o conjunto de actividades que satisfacen una determinada necesidad” (Sánchez, J., 2024)

Para John Tschohl en su libro *Alcanzando la Excelencia mediante el Servicio al Cliente*, dice: “expresado en términos de actitudes el servicio es: preocupación y consideración por los demás. Cortesía, integridad, confiabilidad, disposición para ayudar, eficiencia, disponibilidad, amistad, conocimiento, profesionalismo”. Las autoras conceptualizan el servicio como “conjunto de actividades realizadas por personas, con disposición de entrega a los demás para la construcción de procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de quien lo requiera. Como intangible adiciona valor al producto. Lleva consigo múltiples interrelaciones personales que producen beneficio mutuo. (Vargas, M., 2007, p. 69).

## **Mercado**

Con la finalidad de realizar un estudio de mercado, la presente investigación tomara en cuenta el concepto de mercado:

Un mercado es un sitio público en el que, en días establecidos, se procede a comprar o vender diversos productos. El origen etimológico del término se encuentra en el latín *mercato* .... También puede entenderse como la organización o entidad que le permite a los oferentes (vendedores) y a los demandantes (compradores) establecer un vínculo comercial con el fin de realizar operaciones de diversa índole, acuerdos o intercambios. (Pérez y Merino, 2023).

## **Oferta**

La oferta es la cantidad de bienes o productos que son puestos a la venta en un mercado “Cuando hablamos de la oferta, estamos haciendo referencia a aquellos bienes y servicios que los oferentes ponen a la venta en el mercado a un



precio determinado. En otras palabras, los bienes y servicios que los agentes económicos (empresas, profesionales, instituciones y organismos) están dispuestos a vender en el mercado a un precio establecido” (Coll, 2022).

### ***Demanda***

Por otro lado, cuando hablamos de demanda, se refiere o se hace relación a la cantidad de bienes o servicios que pueden ser comprados o adquiridos por los consumidores a diferentes precios dentro del mercado “La demanda tiene que ver con lo que los consumidores desean adquirir. Demandar significa estar dispuesto a comprar, mientras que comprar es efectuar realmente la adquisición. La demanda refleja una intención, mientras que la compra constituye una acción”(McGraw Hill, s.f).

### ***Desarrollo Sostenible en Instituciones Públicas.***

En la actualidad es muy importante tomar conciencia que el planeta, así como la sociedad necesita desarrollarse de manera sostenible en armonía entre todos sus integrantes a fin de orientarnos a un mejor futuro; en este sentido la agenda para el desarrollo sostenible de las Naciones Unidas que mantiene 17 objetivos para las personas y el planeta sostiene:

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo. En 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la cual se establece un plan para alcanzar los Objetivos en 15 años. (Organización de las Naciones Unidas. S.f).

Con estos antecedentes, debemos recordar que toda empresa privada, institución pública o dependencia gubernamental está llamada a actuar ahora por el bien del planeta y el futuro en relación a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible “Se espera que todas las partes interesadas (los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado, entre otros) contribuyan a la consecución de la nueva agenda”(Organización de las Naciones Unidas. S.f).

### ***La satisfacción al Usuario***

Un cliente satisfecho es un cliente feliz, el mantener una buena relación con el cliente muchas veces implica que este se mantenga satisfecho con el servicio brindado “si bien la satisfacción del cliente es una métrica que nos ayuda a conocer cómo los productos o servicios de una empresa cumplen o superan las expectativas de los consumidores, es vital que todos valoremos la importancia de la satisfacción del cliente y reconozcamos la manera en que nos ayuda a administrar y mejorar nuestro negocio”( Muguira, s.f.).

Dentro de la satisfacción al cliente tenemos herramientas que nos permiten medir que tan satisfecho se encuentra el cliente en relación al servicio del que ha sido objeto, estas herramientas nos permitirán medir como se encuentra la percepción del servicio brindado en relación a la calidad apreciada por el cliente, entre estas herramientas tenemos estudios de mercado, encuestas de satisfacción, estudios de la competencia, estudios de reclamaciones de clientes, sugerencias de clientes, informes comerciales, índices de clientes insatisfechos “Métodos para medir la satisfacción del cliente”(Prats, 2011).

En el caso de estudio realizaremos encuestas de satisfacción lo cual nos permitirá determinar qué es lo que el cliente desea y que tan satisfecho se encuentra con el servicio que ha recibido “las necesidades de los clientes son imperativas del servicio. Es necesario satisfacer una necesidad del servicio antes de que el servicio prestado pueda ser considerado un éxito”(Matin y Kammerman. 2010).

### ***Teoría de la Calidad***

Se puede decir que la calidad es un conjunto de características que posee un producto o servicio, el mismo que satisface al cliente. El concepto de calidad es subjetivo conforme la percepción que el cliente tiene del servicio brindado y como este mejora o sobrepasa los requerimientos que busca el cliente, la calidad asegura una ventaja entre la competencia promoviendo una buena imagen institucional “El bienestar económico y la supervivencia de los negocios y las naciones dependen de la calidad de los bienes y servicios que producen, la cual

se deriva fundamentalmente de la calidad de la fuerza laboral y las prácticas de gestión que definen a su organización. La calidad se ha convertido en un componente vital de todas las organizaciones modernas y seguirá siendo una parte importante de la búsqueda continua para mejorar el desempeño en todo el mundo” (Evans y Lindsay. 2015).

Cuando aparece la pregunta que es la calidad, se puede definir lo siguiente:

¿Qué es la calidad? Cuando hablamos de que un producto es de calidad, empíricamente pensamos en algo que será duradero o generalmente algo costoso, pero la calidad es mucho más que un producto final. El conjunto de actividades interconectadas que se desarrollaron para hacer que un proceso funcione y agregue valor tanto al cliente como a la empresa; que genere mayor eficiencia y a la vez sea eficaz, eso es la calidad. El producto a la final llega a ser parte del resultado de haber aplicado de una manera correcta los procesos. (Gonzales, 2023).

### ***Experiencia del Cliente***

Dentro de las estrategias competitivas, tenemos estrategias de diferenciación como es la experiencia del cliente la misma que se basa en tener experiencias memorables con el cliente para fomentar relaciones a largo plazo, de esta manera se puede definir la experiencia del cliente de la siguiente manera:

En el mundo de las experiencias, las empresas deben dar un plus, un valor añadido en cada punto de contacto, ser creativos, sorprender e innovar en cada interacción. No ser una empresa más y buscar de manera proactiva la excelencia para sorprender al cliente. Un claro ejemplo de ello es Disney, dónde los empleados tienen la libertad de tomar decisiones para sorprender y deleitar a los visitantes. Se alienta a los empleados a agregar toques personales que hagan que la experiencia sea única. Asimismo, Disney capacita rigurosamente a su personal en el arte de brindar un servicio excepcional. Desde los actores disfrazados hasta los empleados de limpieza, todos están comprometidos con hacer que cada interacción sea memorable. (Castillejo, 2023).

Una experiencia memorable, permitirá que el cliente se fidelice con la marca o el servicio brindado y para esto existen indicadores que permiten medir la experiencia del cliente a fin de cuantificar los resultados y en caso de necesitarlos tomar las medidas correctivas del caso “Los indicadores de experiencia del cliente son indicadores claves de rendimiento y ayudan a medir la productividad de la empresa para la toma de decisiones, que a la vez sirven de comparación como una medición estándar con el resto de las empresas entre continentes, inclusive”(Zavala, 2023). Para este caso de estudio se utilizarán metodología nps, sin embargo, entre los indicadores conocidos que permiten medir esta experiencia son:

Indicador de Recomendación o Net promoter Score (NPS) en inglés, mide la recomendación de la empresa medida por los clientes promotores. Indicador de Satisfacción o Customer Satisfaction (CSAT) mide, que tan satisfecho está los clientes o el producto o servicio adquirido. Indicador de Esfuerzo o Customer Effort score (CES) mide que tan fácil fue interactuar con la empresa. Indicador del valor de vida del cliente o Customer lifetime value (CLTV) expresa cuánto ha aportado el cliente considerando los costos asociados como fidelización y adquisición. Indicador de Retención o Customer Churn rate brinda una visión panorámica de que tan leal han sido los clientes.(Zavala, 2023).

## Capítulo II

### Desarrollo de Resultados

#### Diagnostico Situacional

##### *Ubicación Geográfica*

La institución en la cual está enfocada la investigación se encuentra ubicada en Ecuador. Las oficinas administrativas de planta central se encuentran centralizadas en la provincia de Pichincha, cantón Quito, en el sector Norte del Distrito Metropolitano de Quito en la dirección: Av. Shyris N44-23 y Av. Rio Coca, Edificio JADE, Referencia: Frente al Centro Comercial City Center, parroquia La Concepción, en la Figura 1 se puede observar el croquis de ubicación de la institución.

**FIGURA 1**

##### *Ubicación Geográfica Planta Central DNAIS*



*Nota:* ubicación geográfica obtenida Google Maps 2023

### ***Cronología de la Entidad.***

**Fecha de Fundación.** Según el Registro Único de Contribuyentes, emitido por el Servicio de Rentas Internas, le entidad cuenta como fecha de constitución e inicio de actividades el 28 de febrero de 1989 y su jurisdicción se indica en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Zona 9. En la Figura 2 se puede observar el Registro Único de Contribuyentes emitido por el SRI donde consta lo indicado anteriormente.

FIGURA 2

### ***Registro Único de Contribuyentes***

<b>SRI</b>		<b>Certificado</b> Registro Único de Contribuyentes	
<b>Razón Social</b> DIRECCION NACIONAL DE ATENCION INTEGRAL EN SALUD PLANTA CENTRAL		<b>Numero RUC</b> 1768054040001	
<b>Representante legal</b> .....			
<b>Estado</b> ACTIVO	<b>Régimen</b> GENERAL		
<b>Fecha de registro</b> 08/09/2000	<b>Fecha de actualización</b> 03/01/2024	<b>Inicio de actividades</b> 28/02/1989	
<b>Fecha de constitución</b> 28/02/1989	<b>Reinicio de actividades</b> No registra	<b>Cese de actividades</b> No registra	
<b>Jurisdicción</b> ZONA 9 / PICHINCHA / QUITO		<b>Obligado a llevar contabilidad</b> SI	
<b>Tipo</b> SOCIEDADES	<b>Agente de retención</b> SI	<b>Contribuyente especial</b> SI	
<b>Domicilio tributario</b>			
<b>Ubicación geográfica</b>			
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA CONCEPCIÓN			
<b>Dirección</b>			
Calle: AV. DE LOS SHYRIS Número: N44-23 Intersección: RIO COCA Edificio: JADE			
Referencia: FRENTE AL CENTRO COMERCIAL CITY CENTER			
<b>Medios de contacto</b>			
Email: .....		Teléfono trabajo: 023340039	
<b>Actividades económicas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 084121101 - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE PROGRAMAS DESTINADOS A PROMOVER EL BIENESTAR PERSONAL EN SALUD; ADMINISTRACION DE POLITICAS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO ADOPTADAS EN ESTE AMBITO Y DE LOS FONDOS CORRESPONDIENTES.</li> <li>• 08509101 - TRANSPORTE DE PACIENTES EN AMBULANCIAS CORRIENTES. ESTOS SERVICIOS SE PRESTAN A MENUDO DURANTE UNA SITUACION DE EMERGENCIA MEDICA.</li> <li>• 08509102 - TRANSPORTE DE PACIENTES EN AMBULANCIAS AEREAS. ESTOS SERVICIOS SE PRESTAN A MENUDO DURANTE UNA SITUACION DE EMERGENCIA MEDICA.</li> </ul>			
<b>Establecimientos</b>			
<b>Ablertos</b> .....		<b>Cerrados</b> .....	
<b>Obligaciones tributarias</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2011 - DECLARACION DE IVA</li> <li>• 1031 - DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE</li> <li>• ANEXO RELACION DEPENDENCIA</li> </ul>			
		1/2	
<a href="http://www.sri.gob.ec">www.sri.gob.ec</a>			

*Nota.* Registro Único de contribuyentes descargado de la página del SRI

### **Hitos Importantes**

**Evolución de la Entidad.** En el año 2013 la institución adquiere un avión ambulancia para el traslado de pacientes a nivel nacional. A partir del 28 de octubre 2015, la institución forma parte de la Red Publica Integral de Salud mediante Acuerdo Ministerial 5309 MSP. En el año 2017 con la firma de la Norma Técnica 0091 MSP, la institución regula los trámites administrativos corresponde a las atenciones médicas de establecimientos de salud de primer y segundo nivel de atención. En el año 2023 el MSP emite la Normativa 140 que sustituye a la Norma Técnica 0091 y de esta manera se regula y actualiza los trámites administrativos para atenciones médicas de los Establecimientos de Salud.

### **Normativa, Marco Legal**

La Institución al ser una entidad pública y jerarquizada, se rige bajo la normativa vigente del estado ecuatoriano que regula a las entidades públicas del estado, así como a las entidades de seguridad ciudadana y orden público, tanto en sus preceptos éticos como administrativos. (Ver Tabla 1 )

**TABLA 1**

*Normativa legal, leyes y reglamentos que regulan a las entidades de seguridad ciudadana e instituciones públicas.*

<b>Tipo</b>	<b>Norma Jurídica</b>
Carta Magna	Constitución de la Republica del Ecuador
Código Orgánico	Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana Código Orgánico Integral Penal Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas Código Orgánico General de Procesos
Ley Orgánica	Ley Orgánica del LOSNCP Ley Orgánica del Servicio Publico LOSEP Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado Ley Orgánica de Salud

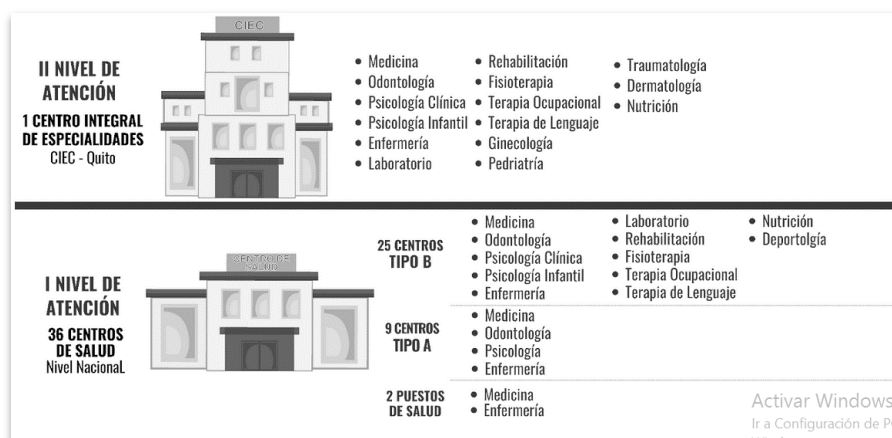
Reglamentos	Reglamento General de la Ley Orgánica de contratación Pública Reglamento de la Ley de Servicio Publico Reglamento General de aplicación de la Red Publica Integral de Salud
Código de Ética Profesional de la Policía Nacional	
Acuerdos Ministeriales MSP / MDG	

### **Situación Actual**

La DNAIS es una entidad pública jerarquizada, perteneciente a la Policía Nacional que cuenta con presupuesto propio para solventar las necesidades y requerimientos del Sistema de Salud Policial, la Planta Central de la DNAIS coordina la administración de los establecimientos de salud, a través de la labor de personal policial y civil con las acciones necesarias para que los Establecimientos de Salud a nivel nacional presten servicios óptimos al personal policial activo, pasivo, dependientes así como a población en general conforme disposiciones de la Red Publica Integral en Salud – Rpis. (Ver Figura 3).

**FIGURA 3**

### **Establecimientos de Salud de I y II Nivel de Atención**



**Nota:** la Institución administra 36 Centros de Salud y 1 centro de especialidades (DNAIS. S.f)



## ***Cultura Organizacional***

### **Misión, Visión y Valores**

**Misión.** Administrar la prestación de servicios, gestión del paciente, calidad, equipamiento, infraestructura y presupuesto de las unidades de salud policial, en función de los lineamientos emitidos por el ministerio rector de Salud y el ministerio rector de la seguridad ciudadana, protección interna y orden público.(DNAIS. s.f).

La entidad al ser una institución estatal jerarquizada perteneciente a la Policía Nacional del Ecuador, cumple lo que dice la constitución de la república del Ecuador “La Policía Nacional es una institución de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos” (Constitución de la Republica el Ecuador, 2018, Art. 258) con este antecedente la misión de la policía nacional es “Atender la seguridad ciudadana y el orden público, y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional” (Policía Nacional del Ecuador. s,f)

**Objetivos Estratégicos, Plan de Acción.** La entidad al ser una institución pública que posee presupuesto general del estado mantiene el objetivo estratégico anual de lograr una ejecución del 100% del presupuesto asignado, para ello la entidad realiza anualmente el Plan Operativo Anual, en el cual se visualiza los procesos presupuestados para el año en curso. “El Plan Operativo Anual - POA, sirve como guía principal para la gestión de las actividades programadas en un año fiscal, y, sobre todo, del uso racional de los recursos disponibles de la institución” (Plan Operativo Anual, 2021). Todas las Instituciones del estado realizaran cada año el POA detallado de los requerimientos necesarios de bienes y servicios para alcanzar las metas instituciones a corto y largo plazo (Ver figura 4).

FIGURA 4

Esquema un Plan Operativo Anual Institucional

SERVICIO NACIONAL DE DERECHOS INTELLECTUALES		SERVICIO NACIONAL DE DERECHOS INTELLECTUALES - SENADI																								
		PLAN OPERATIVO ANUAL 2021																								
Objetivos PND		5. Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera rubio-tributo y solitaria.																								
		7. Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía																								
Objetivo Estratégico Institucional		OEI 1: Incrementar la gestión de derechos en la generación de actores integrables, la cultura de la gestión del conocimiento y su uso estratégico, que fortalezca al sector productivo y a los actores de la economía social de los conocimientos a nivel nacional																								
		OEI 2: Incrementar el posicionamiento e influencia del Ecuador en el sistema internacional de Propiedad Intelectual que promueva un sistema de protección equilibrado y eficaz																								
		OEI 3: Incrementar la eficiencia institucional en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales SENADI																								
		OEI 4: Incrementar el desarrollo del talento humano en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales SENADI																								
		OEI 7: Incrementar el uso eficiente del presupuesto en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales SENADI																								
UNIDAD OPERATIVA	Subactividades	Grupo	Item	CPC	CODIFICADO	Presupuesto Aprobado 2021	Indicador	Método de Cálculo	Meta Anual	Tempo Periodo (meses)	PROGRAMACION ANUAL												OBSERVACIONES			
TALENTO HUMANO	Pago 2020 servicios profesionales	51	510002	-	22340.70	1.257.44	% de ejecución pago de servicios profesionales	Asignado a servicios profesionales o honorarios especializados/ Presupuesto asignado	100%	12 meses	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%		
TALENTO HUMANO	Salario por servicios profesionales o honorarios especializados, en relación de dependencia, para puestos comprendidos en todas las grades ocupacionales.	51	510005	-		37.144.80	% de ejecución en remuneraciones	Asignado a servicios profesionales o honorarios	100%	12 meses	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%		
TALENTO HUMANO	Remuneraciones unificadas	51	510100	-	917.985.50	892.094.40	% de ejecución en remuneraciones unificadas	Asignado a remuneraciones unificadas	100%	12 meses	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%		
TALENTO HUMANO	Salarios unificados	51	510106	-	179.694.00	179.694.00	% de ejecución en salarios unificados	Asignado a salarios unificados	100%	12 meses	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%		
TALENTO HUMANO	Detrazamiento Sueldo	51	510102	-	187.900.00	187.900.00	% de ejecución en detrazamiento sueldo	Asignado a detrazo (tarifa sueldo)	100%	2mes															100.00%	
TALENTO HUMANO	Detrazamiento Sueldo	51	510104	-	59.600.00	59.600.00	% de ejecución en detrazamiento sueldo	Asignado a detrazo (cuanto sueldo)	100%	2mes																100.00%
TALENTO HUMANO	Alimentación	51	510105	-	15.198.00	14.120.00	% de ejecución en alimentación	Asignado a alimentación	100%	12 meses	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%		
TALENTO HUMANO	Por cargas familiares	51	510401	-	1.020.00	1.024.00	% de ejecución en cargas familiares	Asignado a cargas familiares	100%	12 meses	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%		
TALENTO HUMANO	Sueldo de antigüedad	51	510408	-	8.652.80	2.476.00	% de ejecución en sueldo de antigüedad	Asignado a sueldo de antigüedad/ Desembolso ordinario	100%	12 meses	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%		
TALENTO HUMANO	Honorarios	51	510507	-			% de ejecución en honorarios	Asignado a honorarios/ Presupuesto asignado	100%	12 meses	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%		
TALENTO HUMANO	Honorarios Ordinarios y Suplementarios	51	510508	-	794.04	794.04	% de ejecución en honorarios ordinarios y suplementarios	Asignado a honorarios Ordinarios y Suplementarios	100%	12 meses	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%		
TALENTO HUMANO	Servicios Personales por Contrato	51	510510	-	917.977.87	912.040.00	% de ejecución en servicios personales	Asignado a Servicios Personales por Contrato/ Presupuesto asignado	100%	12 meses	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%		
TALENTO HUMANO	Subrogación	51	510511	-		1.000.00	% de ejecución en Subrogación	Asignado a Subrogación/ Desembolso ordinario	100%	12 meses	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%		
TALENTO HUMANO	Onciagos	51	510513	-		0.00	% de ejecución en Onciagos	Asignado a Onciagos/ Presupuesto asignado	100%	12 meses	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%	0.22%		

Nota: Detalle del Plan Operativo Anual (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2021).

Tamaño de la Institución

**Número de Empleados.** El número de colaboradores Administrativos en Planta Central es de 160 personas, distribuidas entre servidores públicos policiales y civiles, lo cual podemos visualizar en la tabla 2:

TABLA 2

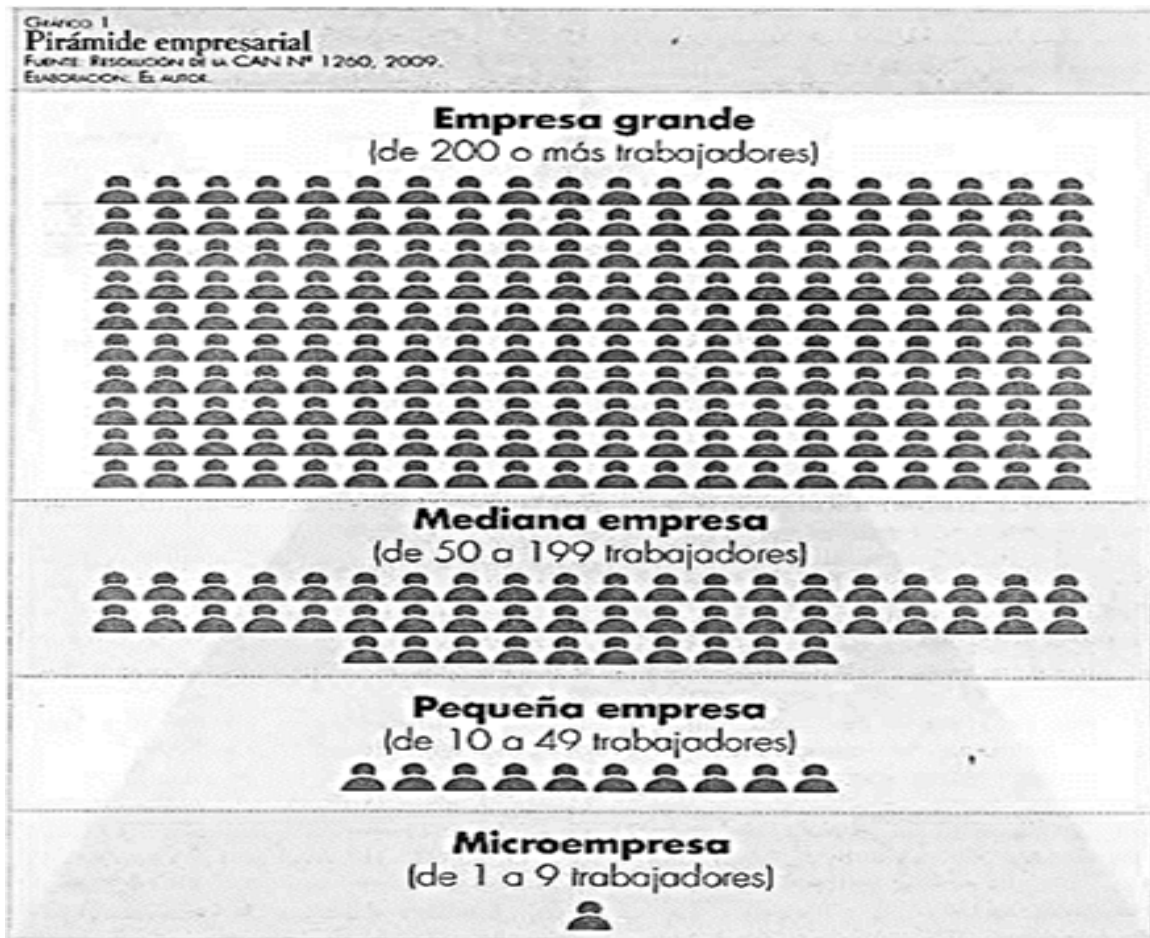
*Distributivo de personal policial y civil que colabora de la institución*

<b>Grado</b>	<b>No. de personas</b>
Oficiales Superiores	12
Oficiales Subalternos	42
Clases y Policías	90
Empleados Civiles	16
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

**Tipo de empresa.** Según el número de empleados, la entidad se consideraría como mediana empresa, lo indicado podemos observarlo en la Figura 5, según estandarización realizada por la Comunidad Andina.

FIGURA 5

*Pirámide Empresarial*



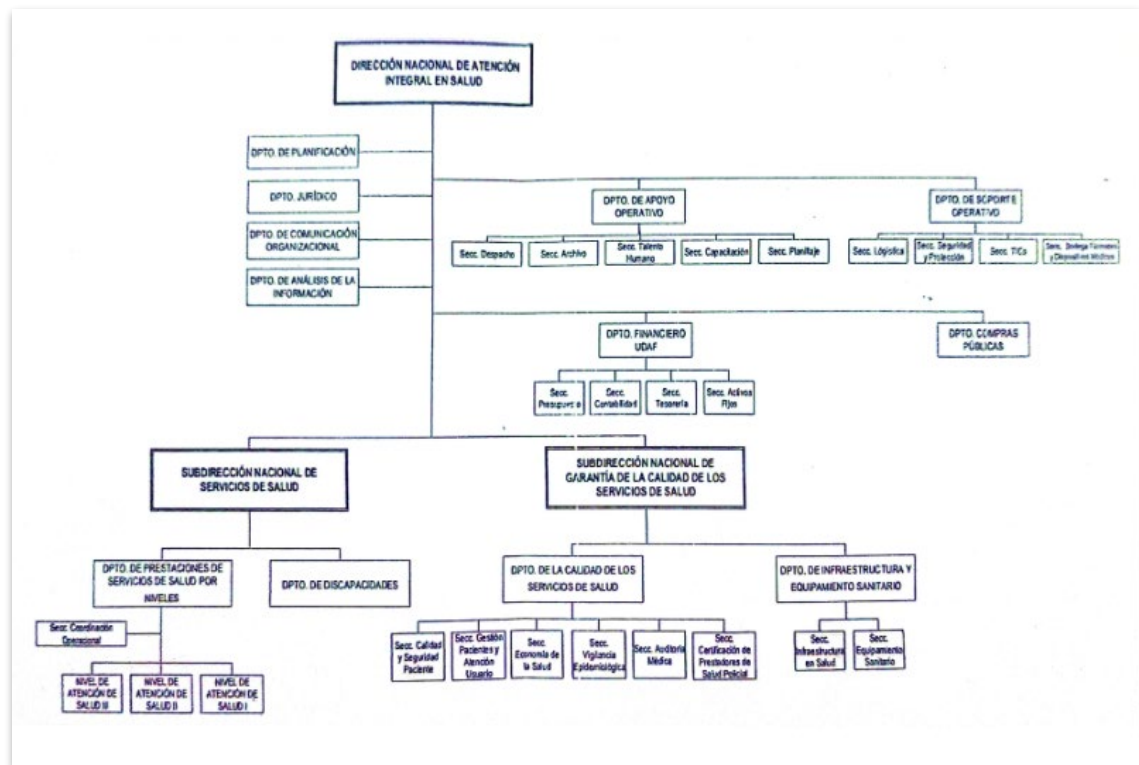
*Nota.* Caracterización de la Pyme Ecuatoriana (Araque, 2015).

Se tomó como referencia el tamaño de empresas por número de empleados expuesto en la Resolución 1260 emitida por la Secretaría de la Comunidad Andina; microempresa (1 a 9 trabajadores), pequeña empresa (10-49 trabajadores), mediana empresa (50-199 trabajadores) y gran empresa (200 o más trabajadores). El parámetro número de empleados, como factor referencial a la hora de clasificar a las empresas por su tamaño, es válido cuando entre la mayoría de empresas analizadas, en cada tramo de clasificación, no existen mayores diferencias desde el punto de vista del avance tecnológico incorporado a los procesos de producción del bien y/o servicio. (Araque, 2012).

**Estructura Organizacional.** La estructura organizacional de la entidad se la puede visualizar en la Figura 6 al ser una entidad jerarquizada los puestos directivos se encuentran a cargo de un servidor policial con grado de oficial.

FIGURA 6

*Estructura jerárquica.*



*Nota.* Organigrama institucional (DNAIS. S.f)

La entidad no posee un manual de funciones y reglamentación interna, establecen los parámetros de organización conforme las leyes y reglamentos de la Republica del Ecuador que regulan las Instituciones Públicas, así como el código de Ética que posee la Policía Nacional del Ecuador. en donde se regula y establece deberes y responsabilidades para servidores policiales conforme lo establece la Carta Magna de la Republica del Ecuador.

## Productos Ofertados

### *Situación del Mercado*

La entidad mantiene el control administrativo de 36 Establecimientos de Salud a nivel nacional los cuales se encuentran distribuidos en las diferentes zonas de todo el Ecuador con la cartera de servicios correspondiente a establecimientos de salud de primer y segundo nivel de atención ambulatoria. Como se indicó anteriormente, cada uno de los Establecimientos de Salud a Nivel Nacional están administrativa y centralizadamente administrados por la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud, directamente la entidad no brinda servicios a pacientes en las oficinas de Planta Central.

Los Establecimientos de Salud cuentan con una cartera de servicios al servidor público policial activo, pasivo y dependientes distribuido en cada subzona a nivel nacional. Empezando por la Zona 1 la Entidad posee Centros de Salud que funcionan en las ciudades de Ibarra, Tulcán, Esmeraldas, Nueva Loja (Ver figura 7)

**FIGURA 7**

### *Subcentros de Salud Zona 1*



Nota: Provincias de Imbabura, Carchi, Esmeraldas, Sucumbíos. (DNAIS. S.f).

Los Establecimientos de Salud cuentan con una cartera de servicios al servidor público policial activo, pasivo y dependientes distribuido en cada subzona

a nivel nacional. En la Zona 2 la Entidad posee Centros de Salud que funcionan en las ciudades de Tena y Orellana (Ver figura 8).

**FIGURA 8**

*Subcentros de Salud Zona 2*

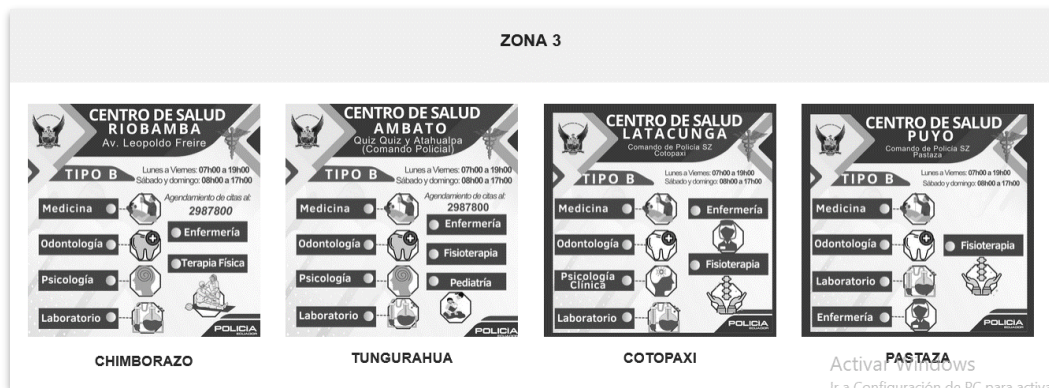


*Nota:* Provincia de Pichincha (excepto el cantón Quito), Napo y Orellana. (DNAIS. S.f)

Los Establecimientos de Salud cuentan con una cartera de servicios al servidor público policial activo, pasivo y dependientes distribuido en cada subzona a nivel nacional. En la Zona 3 la Entidad posee Centros de Salud que funcionan en las ciudades de Riobamba, Ambato, Latacunga, Puyo (Ver figura 9)

**FIGURA 9**

*Subcentros de Salud Zona 3*

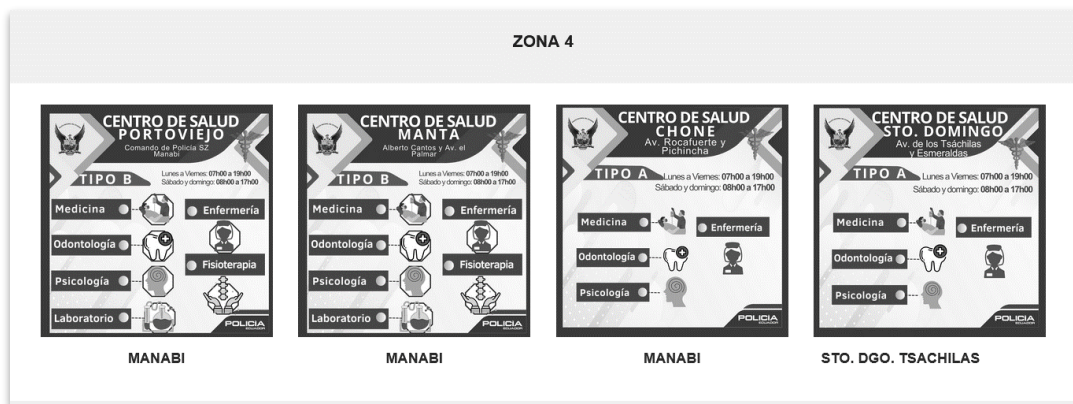


*Nota:* Provincias de Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi, Pastaza. (DNAIS. S.f)

Los Establecimientos de Salud cuentan con una cartera de servicios al servidor público policial activo, pasivo y dependientes distribuido en cada subzona a nivel nacional. En la Zona 4 la Entidad posee Centros de Salud que funcionan en las ciudades de Portoviejo, Manta, Chone, Sto. Domingo (Ver figura 10).

**FIGURA 10**

*Subcentros de Salud Zona 4*



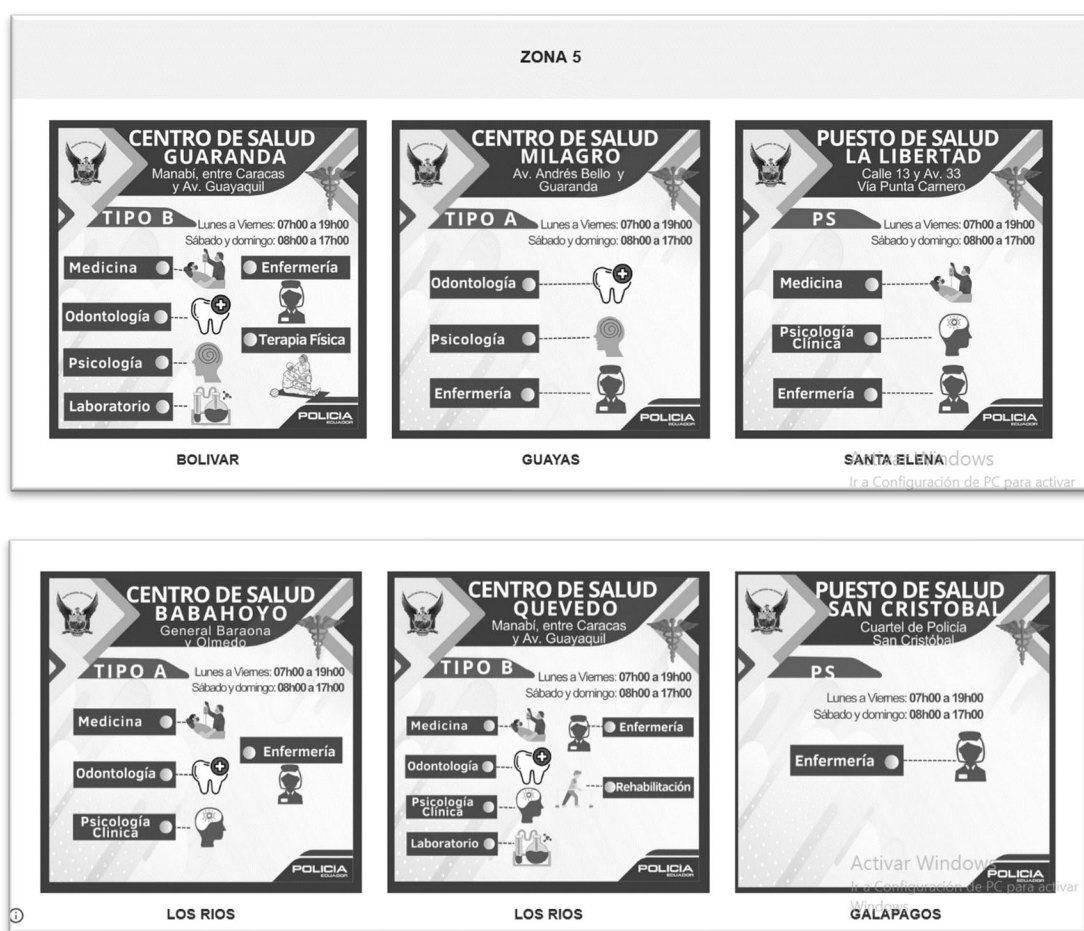
*Nota:* Provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas. (DNAIS. S.f)



Los Establecimientos de Salud cuentan con una cartera de servicios al servidor público policial activo, pasivo y dependientes distribuido en cada subzona a nivel nacional. En la Zona 5 la Entidad posee Centros de Salud que funcionan en las ciudades de Guaranda, Milagro, La Libertad, Babahoyo, Quevedo, San Cristóbal (Ver figura 11).

FIGURA 11

*Subcentros de Salud Zona 5*

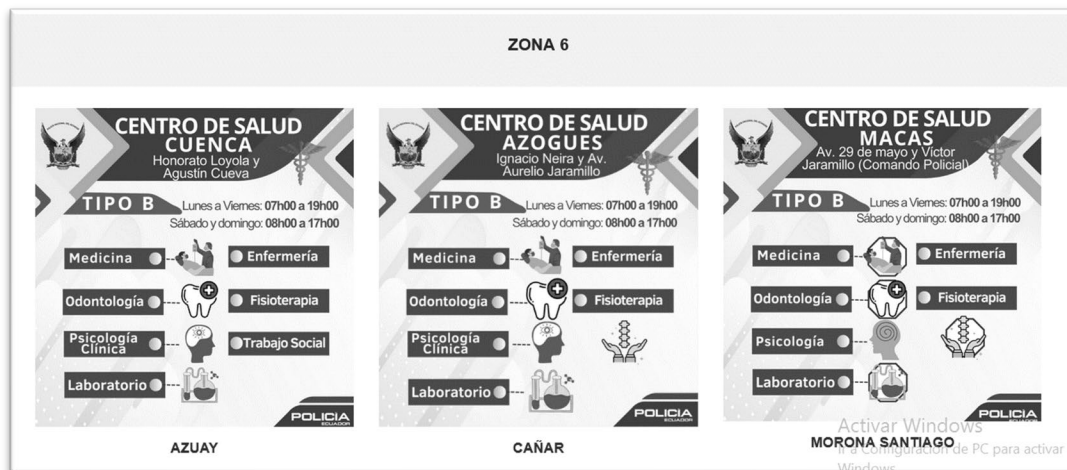


*Nota:* Provincias de Guayas (excepto los cantones de Guayaquil, Duran y Zamborodón), Los Ríos, Península de Santa Elena, Bolívar y Galápagos. (DNAIS. S.f)

Los Establecimientos de Salud cuentan con una cartera de servicios al servidor público policial activo, pasivo y dependientes distribuido en cada subzona a nivel nacional. En la Zona 6 la Entidad posee Centros de Salud que funcionan en las ciudades de Cuenca, Azogues, Macas (Ver figura 12).

**FIGURA 12**

*Subcentros de Salud Zona 6*



*Nota:* Provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago. (DNAIS. S.f)

Los Establecimientos de Salud cuentan con una cartera de servicios al servidor público policial activo, pasivo y dependientes distribuido en cada subzona a nivel nacional. En la Zona 7 la Entidad posee Centros de Salud que funcionan en las ciudades de Loja, Machala y Zamora (Ver figura 13).

**FIGURA 13**

*Subcentros de Salud Zona 7*



*Nota:* Provincias de Loja, Zamora Chinchipe y El Oro. (DNAIS. S.f)

Los Establecimientos de Salud cuentan con una cartera de servicios al servidor público policial activo, pasivo y dependientes distribuido en cada subzona a nivel nacional. En la Zona 8 la Entidad posee Centros de Salud que funcionan en las ciudades de Guayaquil Centro – Sur, Pasauales (Ver figura 14).

**FIGURA 14**

*Subcentros de Salud Zona 8*



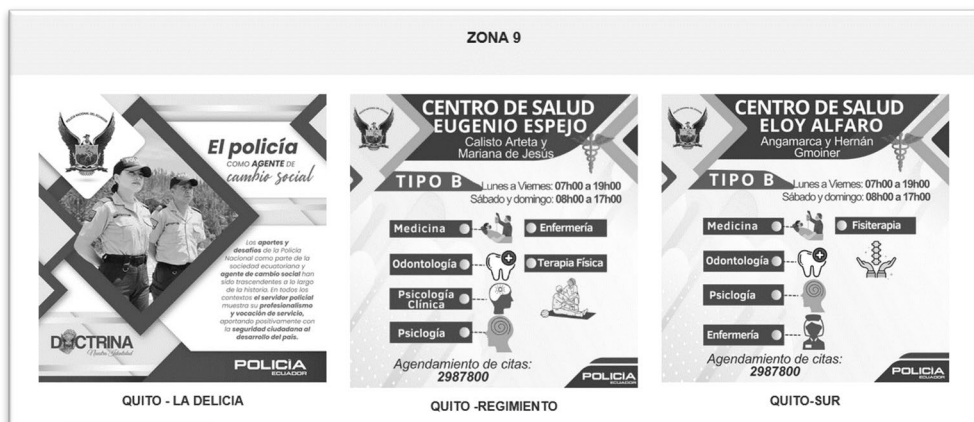


*Nota:* Cantones de Guayaquil, Duran y Zamborondón. (DNAIS. S.f)

Los Establecimientos de Salud cuentan con una cartera de servicios al servidor público policial activo, pasivo y dependientes distribuido en cada subzona a nivel nacional. En la Zona 9 la Entidad posee Centros de Salud que funcionan en el Distrito Metropolitano de Quito (Ver figura 15).

FIGURA 15

*Subcentros de Salud Zona 9*





*Nota:* Distrito Metropolitano de Quito. (DNAIS. S.f)

## Análisis Interno y Externo

### Análisis FODA

En la actualidad es muy importante para toda organización realizar un análisis que permita enfocarse en sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas el ámbito tanto interno como externo, el realizar este proceso, permite que la entidad pueda visualizar sus puntos débiles y a su vez permitir que dichos puntos críticos no logren ser un aspecto negativo a futuro, de igual manera al tener claro que los acontecimientos externos pueden ser un peligro en el desarrollo de sus actividades y la imagen que la entidad presenta ante el público interno y externo, logrando de esta manera sortear problemas a futuro a través de la formulación de estrategias de mejora.

El análisis FODA es comúnmente utilizado para medir interna y externamente a la organización:

Sirve para que cualquier empresa o particular pueda tomar las mejores decisiones basadas en un análisis pormenorizado de la situación considerando tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los factores externos que le afectan (oportunidades y amenazas). Es una herramienta de fácil uso y de rápida implementación por lo que deja sin excusas a todos aquellos que habitualmente adoptan decisiones estratégicas poco razonadas y razonables. (Sánchez, D. 2020. p18).

A continuación, se puede observar en la Tabla 3 el análisis FODA que se ha realizado a la organización, en donde se analiza internamente sus fortalezas, debilidades y externamente sus oportunidades y amenazas.

TABLA 3

*Matriz de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad*

Interno		Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Ejecución Financiera Presupuestaria Desconcentrada	Demora en la resolución de tramites	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertenece a la Red Pública de Salud (Rpis)</li> </ul>	Demora de atención de usuarios externos
Establecimientos de Salud a Nivel Nacional	Falta de comunicación interna y externa entre es Establecimientos de Salud y Planta Central	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de sistema de gestión documental Quipux</li> </ul>	Auditoria de Organismos de Control del Estado
Presupuesto propio y estatal	Inexistente coordinación de pagos externos con Establecimientos de Salud y Dpto. Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de firma electrónica por decreto ejecutivo</li> </ul>	Sanciones por parte de organismos de control
Personal policial y civil	Inadecuada capacitación administrativa a profesionales y Administradores de contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con prepuesto general del estado asignado</li> </ul>	Sanciones por máximas autoridades al ser entidad jerarquizada
Horario de atención sector público y por requerimientos internos institucionales	Bajo trabajo en equipo en diferentes departamentos de la institución  Limitada Capacidad resolutive en establecimiento de Salud por decisiones y autorizaciones centralizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal policial disponible 24/7</li> </ul>	

*Nota:* El análisis FODA permite tener un mayor conocimiento sobre los puntos débiles de la organización y trabajar en ellos.

### ***Análisis CAME***

Después de realizar un análisis de las Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades (DAFO), es necesario en la organización realizar un análisis para Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (CAME). Mediante este análisis la institución podrá determinar que estrategias de mejora o mantenimiento puede utilizar en beneficio de la organización.

El análisis CAME es una herramienta que sirve para desarrollar estrategias basándonos en los datos obtenidos previamente mediante un análisis DAFO. El análisis DAFO sirve para descubrir cuatro elementos clave de toda actividad empresarial: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Lo que hace el análisis CAME es poner en relación estos factores con los tipos de acción que queremos llevar a cabo en nuestra empresa. (Amazon Business, s.f).

Este análisis se realiza mediante el cruce de los elementos del análisis FODA, permitiendo establecer estrategias de mejora en favor de la empresa en estudio. (Ver Tabla 4).



TABLA 4

*Matriz de estrategias para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades de la institución.*

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Variables Internas</b>	<p>F1. Ejecución Financiera Presupuestaria Desconcentrada.</p> <p>F2. Presupuesto propio y estatal.</p> <p>F3. Personal policial y civil.</p> <p>F4. Horario de atención en el sector público y conforme requerimientos internos institucionales.</p>	<p>D1. Demora en la resolución de tramites</p> <p>D2. Falta de comunicación interna y externa entre es Establecimientos de Salud y Planta Central.</p> <p>D3. Inexistente coordinación de pagos externos con Establecimientos de Salud y Dpto. Financiero</p> <p>D4. Inadecuada capacitación administrativa a profesionales Administradores de contrato.</p> <p>D5. Bajo trabajo en equipo en diferentes departamentos de la institución.</p> <p>D6. Limitada Capacidad resolutive en establecimiento de Salud por decisiones y autorizaciones centralizadas.</p>
<b>Variables Externas</b>		
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias Ofensivas (FO)</b>	<b>Estrategias de Reorientación (DO)</b>
<p>O1. Pertenece a la Red Publica Integral en Salud (Rpis).</p> <p>O2. Utilización de sistema de gestión documental Quipux.</p>	<p>FO1. Promover activamente los servicios que ofrece la entidad ante usuarios externos</p> <p>FO2. Socializar los contactos institucionales para comunicaciones internas y externas.</p> <p>FO3. Implementar comunicación activa externa a través de redes sociales manteniendo la correcta</p>	<p>DO1. Establecer capacitación continua y métodos de interacción interna para fomentar vínculos de trabajo en equipo entre colaboradores</p> <p>DO2. Levantamiento de procesos para determinar tiempos de ejecución en la</p>

O3. Utilización de firma electrónica por decreto ejecutivo.	imagen institucional	resolución de tramites externos.
O4. Cuenta con prepuesto general del estado asignado		
O5. Personal policial disponible 24/7		
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias Defensivas (FA)</b>	<b>Estrategias de Supervivencia (DA)</b>
A1. Demora de atención de usuarios externos.	FA1. Mantener una capacitación continua del personal sobre las ultimas resoluciones de, procesos y gestión conforme normativas vigentes.	DA1. Realizar alianzas estratégicas para mejora del servicio de internet y la comunicación interna y externa.
A2. Auditoria de Organismos de Control del Estado	FA2. Continuar manteniendo altos estándares de disciplina	DA2. Mantener una imagen institucional actualizada que permita dar a conocer la gama de servicios ofrecidos tanto en planta central para conocimiento de establecimientos de salud y ciudadanía en general.
A3. Sanciones por parte de organismos de control	FA3. Mantener el control y seguimiento de las observaciones realizadas por organismos de control.	DA3. Implementar programas de seguimiento de tramites en proceso y finalizados.
A4. Sanciones por máximas autoridades al ser entidad jerarquizada	FA4. Establecer encuestas de eficacia de servicio ante usuarios externos	
	FA5. Implementar sistema automatizado de encuestas de satisfacción al usuario a través de códigos QR.	

*Nota:* La Matriz CAME permite cruzar variables internas y externas y determinar estrategias de mejora

## Análisis MEFE/MEFI

### **Matriz de Evaluación de los Factores Internos MEFI**

Una vez realizado el análisis FODA, y el cruce de variables CAME, se procede a realizar un análisis de los factores internos a través de ponderar o poner una calificación a los ítems analizados lo que permitirá establecer las estrategias que permitan mantener o mejorar a la organización. (Ver Tabla 5). “Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es especialmente bueno o pobre” (David, FR. 2017)

TABLA 5

#### *Matriz de calificación de factores internos institucionales (fortalezas y debilidades)*

No.	Factor para Analizar	Peso	Calificación	Ponderado
<b>Fortalezas</b>				
<b>1</b>	F1. Ejecución financiera presupuestaria descentrada.	0,11	4	0,44
<b>2</b>	F2. Presupuesto propio y estatal.	0,14	4	0,56
<b>3</b>	F3. Personal policial y civil.	0,09	4	0,36
<b>4</b>	F4. Horario de atención en el sector público y requerimientos internos institucionales.	0,06	3	0,18
				1,54

No.	Factor para Analizar	Peso	Calificación	Ponderado
<b>Debilidades</b>				
1	D1. Demora en la resolución de tramites	0,14	4	0,56
2	D2. Falta de comunicación interna y externa entre es Establecimientos de Salud y Planta Central.	0,11	4	0,44
3	D3. Inexistente coordinación de pagos externos con Establecimientos de Salud y Dpto. Financiero	0,07	4	0,28
4	D4. Inadecuada capacitación administrativa a profesionales y Administradores de contrato.	0,09	3	0,27
5	D5. Bajo trabajo en equipo en diferentes departamentos de la institución.	0,18	4	0,72
	D6. Limitada Capacidad resolutiva en establecimiento de Salud por decisiones y autorizaciones centralizadas.	0,01	2	0,02
				2,29
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,83</b>

*Nota:* Ponderación fortalezas y debilidades

### **Matriz de Evaluación de los Factores Externos MEFE**

Una vez realizado el análisis FODA, y el cruce de variables CAME, se procede a realizar un análisis de los factores externos, a través de ponderar o poner una calificación a los ítems analizados lo que permitirá establecer las estrategias que permitan aprovechar oportunidades en la organización. (Ver Tabla 6). “Es un instrumento de diagnóstico estratégico (cuantitativo-ponderado) del entorno. Permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización” (Ruiz, M. 2022).

**TABLA 6**

*Matriz de calificación de factores externos a la institución (Oportunidades y amenazas)*

<b>No.</b>	<b>Factor para Analizar</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>				
<b>1</b>	O1. Pertenece a la Red Publica Integral en Salud (Rpis).	0,06	4	0,24
<b>2</b>	O2. Utilización de sistema de gestión documental Quipux.	0,16	4	0,64
<b>3</b>	O3. Utilización de firma electrónica por decreto ejecutivo.	0,16	3	0,48
<b>4</b>	O4. Cuenta con prepuesto general del estado asignado	0,08	3	0,24
<b>5</b>	O5. Personal policial disponible 24/7	0,08	3	0,24
				<b>1,84</b>

No.	Factor para Analizar	Peso	Calificación	Ponderado
<b>Amenazas</b>				
1	A1. Demora de atención de usuarios externos,	0,17	4	0,68
2	A2. Auditoria de Organismos de Control del Estado	0,1	3	0,3
3	A3. Sanciones por parte de organismos de control.	0,1	4	0,4
4	A4. Sanciones por máximas autoridades al ser entidad jerarquizada	0,09	3	0,27
				1,65
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,49</b>

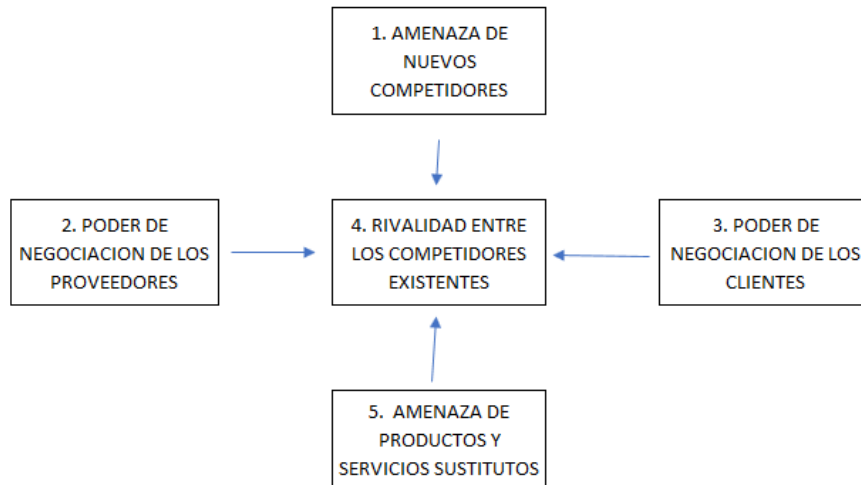
*Nota:* Ponderación entre oportunidades y amenazas

### **Cinco Fuerzas de Porter**

Una vez que se ha realizado el análisis de las variables FODA, a través de la matriz CAME, midiendo el impacto externo de las oportunidades y amenazas, la ponderación interna de las fortalezas y debilidades, podemos analizar cómo las 5 Fuerzas de Porter tienen impacto en tales variables. (Ver Figura 16).

FIGURA 16

*Cinco Fuerzas de PORTER*



*Nota:* herramienta utilizada para comprender el entorno del objeto de estudio

De acuerdo con Porter, profesor de la Harvard Business School, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas: 1. Rivalidad entre empresas competidoras 2. Entrada potencial de nuevos competidores 3. Desarrollo potencial de productos sustitutos 4. Poder de negociación de los proveedores 5. Poder de negociación de los consumidores (David, FR. 2017. p72)

Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento. Por ejemplo, la fuerza de los compradores incide en los precios, lo mismo que en la amenaza de sustitución. También influye en los costos y en la inversión porque los clientes más poderosos exigen un servicio caro. El poder negociador de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos. La intensidad de la rivalidad afecta a los precios y a los costos de competir en las siguientes áreas: planta, desarrollo de productos, publicidad y fuerza de ventas. La amenaza de la entrada limita los precios y moldea la inversión necesaria para disuadir a otros participantes. (Porter, M. 2015. p 56).

### **1 El Poder de Negociación de los Clientes**

La institución debe tener muy en consideración que en caso de que existan un alto número de quejas por un servicio insatisfactorio esto puede afectar la imagen corporativa creándose un precedente para cambios internos en la entidad.

La influencia de los clientes en un entorno competitivo depende de su habilidad para la negociación. Estos pueden, de hecho, forzar a las empresas a bajar los precios, exigir una mejor calidad o servicios suplementarios, o incluso promover la competencia entre diferentes actores. De esta forma, los consumidores influyen directamente en la rentabilidad del mercado, puesto que tienen un impacto sobre los costes del producto. (Michaux y Cadiat. 2016. p16).

### **2 El Poder de Negociación de Proveedores**

La negociación de proveedores permite realizar acuerdos o alianzas con proveedores para asegurar la satisfacción de un servicio brindado. “este poder es la capacidad que tienen los proveedores para negociar el precio de los insumos o servicios que ofrecen con las empresas a las que suministran” (Rivera, E. 2023).

### **3 La Amenazas de Productos Sustitutos**

Constituye una amenaza para la organización el que existan productos sustitutos que podrían proporcionar un mejor servicio, es por eso que se debe consolidar la lealtad al usuario a través de fomentar la prestación de un servicio de calidad que permita la fidelización del usuario al presentar una adecuada imagen corporativa institucional. “Los productos de reemplazo ofrecen soluciones alternativas a la oferta existente en un sector, y responden a necesidades similares de una forma diferente o innovadora”. (Michaux y Cadiat. 2016).

### **4 La Amenaza de Nuevos Competidores**

En caso de existir cambios en normativas por la falta de un adecuado servicio interno, esto puede generar que ingresen nuevas empresas generadoras de valor. “Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas



con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado” (Business School, s.f).

### **5 La Rivalidad entre Competidores**

Es una fuerza que, utilizada a favor de la organización, permitirá centrarse en brindar un buen servicio sin preocuparse en que hagan los competidores ya que se entenderá que aquellos competidores que podrían aparecer estarán preocupados de su propia rivalidad, preocupados en los nuevos competidores que aparecen. "analizar la rivalidad entre nuestros competidores nos permite sacar ventajas y buscar en qué aspectos podemos desbancar a la competencia. Ya sea reduciendo los precios, ofreciendo un valor añadido a nuestros productos o incrementando las producciones de los mismos.(Bello, E. 2022).

### **Los 7 Ps del Marketing**

Otra metodología que nos permite diagnosticar la situación de la organización y de esa manera tomar decisiones adecuadas para a futuro mejorar el desenvolvimiento empresarial con las 7ps del Marketing, donde se analiza las variantes producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y posicionamiento de la organización en el mercado. “Las 7 P’s del Marketing Mix son herramientas que te ayudan a diagnosticar la situación actual de un negocio y tomar decisiones con respecto a los objetivos deseados”, (Next U. s.f).

#### **Producto.**

El producto es todo aquello que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que es capaz de satisfacer una necesidad o deseo. El concepto de producto parte del planteamiento que tiene la empresa en su misión y visión, es decir, cuál es la razón de ser de la empresa, su negocio, a dónde quiere llegar y qué es lo que puede ofrecer.(López y Machuca. 2015. P138).

#### **Precio**

El precio es la expresión del valor de un producto. Todas las organizaciones establecen precios para sus productos. En su definición

más básica, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. (López y Machuca. 2015. P186).

### **Plaza**

La misión de la distribución es llevar los productos al mercado en la cantidad deseada, el lugar donde se deseen adquirir y en el momento que se necesiten. Esto produce unos beneficios de tiempo, lugar y posesión en el consumidor. Para que exista la adquisición del producto en el punto de venta, deben desarrollarse otras actividades complementarias como son la información y la promoción. (López y Machuca. 2015. P220).

### **Promoción**

La principal actividad de la promoción es la comunicación. Su fin es estimular la demanda, ya que, si bien la calidad es necesaria para garantizar la fidelidad del cliente, no es suficiente. Como instrumento de marketing, la promoción trata de informar, persuadir y recordar sus las características del producto, ventajas y las necesidades que satisface. (López y Machuca. 2015. P246).

### **Personas**

Como aplicación concreta del marketing a la gestión del capital humano de la empresa. Se parte del principio básico de que la empresa, además de clientes externos tiene otro tipo de cliente, el propio trabajador, al que hay que vender la cultura, las ideas, las políticas y proyectos que sean necesarios para conseguir con éxito los objetivos empresariales.(Sánchez, I. 2008. p107).

### **Procesos**

Se refiere a los procesos involucrados en la entrega de productos y servicios al cliente. Asimismo, de mantener un nivel óptimo de acceso a los mismos. Conservar un buen proceso asegura que entregarás repetidamente el mismo nivel de servicio a tus clientes. (Up Posgrados Empresariales. 2019).

### ***Presencia / Posicionamiento***

El posicionamiento es el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor. Las marcas invierten mucho dinero en publicidad para ocupar un lugar privilegiado en la mente de sus clientes para que la recuerden y la prefieran sobre la competencia (Indeed, 2023).

En la tabla 7, se puede observar un análisis a la entidad en el cual se encuentran puntuadas las variables del marketing mix : producto, precio, plaza, promoción, y 3 parámetros adicionales como son personas, procesos, presencia o posicionamiento; y dependiendo del cumplimiento de cada uno de los criterios y el emplazamiento de estas variables podemos observar que la entidad cumple con el 65% de los criterios analizados, en contraposición al 10% que cumple medianamente y el 35% que no cumple.

Los indicadores en que se encuentran en el rango del 35% son: Producto, Promoción, Personas, con esto se logra tener una visión más clara de los puntos críticos que mantiene la institución y a los cuales se debe dirigir las estrategias de mejora.

TABLA 7

*Análisis de las 7ps del marketing producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y posicionamiento.*

No.	7 Ps del MKT	Criterios Mínimos	Cumple	Cumple Medianamente	No Cumple
1	P1	producto	Servicio de recepción de documentos	1	
1			funcionamiento de establecimientos de salud		1
1			Procesos de compra	1	
1		precio	facturación autogestión	1	
1			Presupuesto general	1	
1			P3	plaza	Ubicación planta central
1			Acceso transporte	1	
1			Ubicación CS a nivel nacional	1	
1	P4	promoción	Comunicación interna		1
1			Socialización en medios		1
1			Eventos Corporativos y/o alianzas		1
1	P5	personas	Personal jerarquizado	1	
1			Personal con cualidades de servicio	1	
1			Personal capacitado en servicio		1
1	P6	procesos	procesos de contratación conforme normativa	1	
1			normativa interna policía general	1	
1			constitución de la república, leyes códigos y reglamentos	1	
1	P7	posicionamiento	Imagen institucional a nivel nacional	1	

<b>1</b>	o / presencia	imagen de excelencia en servicio institucional			<b>1</b>
<b>1</b>		seguimiento del servicio brindado a través de encuestas de satisfacción			<b>1</b>
<b>20</b>			<b>13</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
		<b>cumplimiento</b>	<b>65%</b>	<b>10%</b>	<b>25%</b>

## **Análisis PESTEL**

Adicional a los análisis y metodologías utilizadas para evaluar la situación organizacional tenemos la herramientas PESTEL o PESTAL, esta herramienta de análisis permite analizar y visualizar las mejores estrategias que permitan asegurar la continuidad de la organización, ya que ayuda a visualizar de manera macro los cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en los que pueda estar involucrada la entidad al encontrarse inmensa en sus actividades en el mercado y su entorno macro en general.

El entorno de una empresa incluye el entorno industrial y competitivo inmediato y un "macroentorno" más amplio. Este macroentorno comprende seis componentes principales: factores políticos; condiciones económicas en el entorno general de la empresa (local, nacional, regional, mundial); fuerzas socioculturales; factores tecnológicos; factores ambientales (relativos al entorno natural); y condiciones legales/regulatorias. Cada uno de estos componentes puede afectar al entorno industrial y competitivo inmediato de la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros. El análisis del efecto de estos factores suele denominarse análisis PESTEL. (Thompson, A. 2023. P53)

En la organización objeto de estudio, se ha realizado el macroentorno PESTEL, Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. (Ver Tabla 8). Este análisis permite tener un enfoque general de como la entidad depende muchas veces a los cambios del entorno, pero es sumamente importante estar preparado para que cualquier acontecimiento externo no repercuta de manera abrupta en la organización.

TABLA 8

*Matriz pestel para la identificación de fuerzas externas que pueden influir en la entidad.*

<b>Políticos</b>	<b>Económicos</b>	<b>Sociales</b>	<b>Tecnológicos</b>	<b>Ecológicos</b>	<b>Legales</b>
-Cambio de gobierno. -Resoluciones emitidas por Gobierno, nacional para cambios institucionales -conmoción interna del estado	-Resoluciones SRI-Impuestos -Crecimiento Económico -Regulaciones MEF. -Regulaciones en políticas publicas	- Levantamientos sociales -Cambios en estilo de vida -Crisis sanitarias -Hábitos y nuevas tendencias	-Uso de IA -Uso de medios electrónicos -Utilización firma electrónica -Internet y Redes sociales	-Campañas de reciclaje -Políticas medioambientales -Riesgos Naturales	- Constitución de la republica - leyes y reglamentos -Reglas Sanitarias -Normativas de Control -Normas de Gestión

*Nota:* Identificación de factores externos en nivel macro que puede repercutir en la organización

### **Políticos**

Este apartado se dedica a analizar como los cambios de gobierno o resoluciones emitidas pueden causar conmoción interna que puede afectar la operatividad de la entidad por la actividad principal que tienen sus colaboradores que es servir y proteger la paz interna del país.

### **Económicos**

En la parte económica, se puede visualizar como los cambios en normativas en parte tributaria o regulaciones en las políticas y finanzas publicas ocasionan inestabilidad en el presupuesto institucional debiendo siempre estar a cargo de lo que dispone la cartera de estado como es el Ministerio de Economía y Finanzas.

### **Sociales**

En el aspecto social es un punto para tomar muy en consideración que va de la mano a las políticas públicas que emite la máxima autoridad del estado, y en

caso de existir momentos tensos de conmoción social, estos podrían ocasionar o una inestabilidad de atención o a su vez un enfoque total en la atención de salud y servicio que brinda la entidad.

### ***Tecnológicos***

La entidad no posee un total uso de medios electrónicos, en razón que todavía se encuentra en un proceso de adquisición de nuevas tecnologías evitando el uso de papel y reuniones in situ, desaprovechando algunas herramientas tecnológicas que permiten la agilidad de trámites administrativos.

### ***Ecológicos***

La entidad está empezando a tratar de colaborar con la metodología cero papeles evitando el innecesario uso de impresiones, sin embargo, todavía no toma totalmente en consideración el salto a una administración verde de sus trámites y gestiones internas.

### ***Legales***

La organización está supeditada a las disposiciones emitidas y reglamentadas en la Constitución de la República, códigos, leyes, reglamentos y demás normativas y de control que deben acatar todas las instituciones públicas, adicionalmente a los códigos de ética exclusivos para entidades de seguridad ciudadana y orden público.

## **Objetivos de Desarrollo Sostenible**

En el análisis situacional se ha tomado en consideración a los objetivos de desarrollo sostenible en razón que, si una organización desea tener un papel importante y ser un referente de sustentabilidad, es necesario que tenga en consideración el cumplimiento de una agenda de buenas prácticas sustentables de desarrollo.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Globales, fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz



y prosperidad. Los 17 ODS están integrados: reconocen que la acción en un área afectará los resultados en otras áreas y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad social, económica y ambiental. Ver Figura 17. Los países se han comprometido a priorizar el progreso de los más rezagados. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2024).

FIGURA 17

### 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible



*Nota:* También conocidos como Objetivos Mundiales, los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), son un llamado universal a la adopción de medidas para lograr poner fin a la pobreza, la protección

### Metodología Nps (Net Promote Score)

En mercado objetivo para el análisis de la metodología de estudio son los usuarios activos, pasivos y ciudadanos en general que necesiten realizar algún trámite de gestión administrativa en la entidad. El presente estudio se ha tomado en consideración la percepción que tienen los usuarios sobre la atención administrativa que en algún momento recibieron en la entidad, a través de una encuesta realizada a usuarios pasivos debido a que muchas veces son aquellas

personas son las que más se sienten desvinculados con el servicio brindado por la organización.

A través de la metodología Net Promote Score - NPS se podrá medir la satisfacción en la experiencia del cliente en relación con un servicio brindado, permitiendo conocer el grado de pertenencia que tiene un cliente ante la organización, en razón que el contacto cliente – empresa es importante para crear lazos de lealtad entre las partes, y en el caso de la entidad el conocer que tan recomendable es la imagen que el usuario tiene de la misma.

La metodología Net Promoter Score (NPS) es utilizada por las organizaciones para medir la satisfacción del cliente a través de una pregunta que les permite determinar si se encuentran contentos con la experiencia que tuvieron con la marca y si la recomendarían a un amigo, familiar o compañero de trabajo. El Net Promoter Score es muy popular gracias a la facilidad con la que las empresas pueden tomar decisiones basándose en las calificaciones que los clientes ofrecen acerca de la experiencia. (Parra. S.f).

### ***Encuesta Nps***

Hay que tener en consideración que al momento la entidad no cuenta con ningún indicador o medida de comprobación que permita conocer como el usuario percibe el servicio administrativo brindado, esto impide tener una cronología de servicio, satisfacción y experiencia brindada, por tal razón no cuenta con un seguimiento de clientes y mucho menos mejoras de servicio al usuario dentro de la institución.

La encuesta realizada permitirá visualizar como el usuario se ha sentido respecto al servicio brindado y como ellos (usuarios ) interpretan la calidad del servicio prestado en relación con su experiencia en la entidad. A través de tres preguntas cortas y fáciles se podrá evidenciar la importancia de como el usuario percibe a la entidad como detractor o promotor. (Ver figura 18).

La experiencia del ciudadano es un caso particular: el ciudadano no puede perder su condición, no elige ser o dejar de ser ciudadano, más allá de elegir el lugar en el que vive y el estado del que participa; como individuo que forma parte del sistema, se enfrenta a obligaciones y deberes, no sólo a derechos; puede expresar descontento, pero no puede castigar a la entidad que no responde expectativas eligiendo otra entidad para cubrir sus necesidades; a lo sumo influye con su voto en el devenir político que, lamentablemente, está muy desligado de su realidad frente a la relación directa con los servicios públicos. Y, sin embargo, este sector es el único en el que el cliente realmente forma parte del proceso, en el que es parte de la empresa: el ciudadano financia a la Administración con sus impuestos, y la Administración toma cuerpo para dar servicio a los ciudadanos. (Otero y Marrodan. 2017 p111).

FIGURA 18

### *Puntuación NPS*



#### **Detractores**

(Calificación de 0 a 6).  
Son clientes insatisfechos que pueden dañar su marca y dificultar el crecimiento a través de comentarios de boca en boca negativos.



#### **Pasivos**

(Calificación 7 y 8). Son clientes satisfechos, pero no entusiastas. Pueden ser vulnerables a aceptar las ofertas de la competencia.



#### **Promotores**

(Calificación 9 y 10). Son clientes entusiastas y leales que seguirán comprando y ayudando al crecimiento al recomendar sus productos a los demás.

*Nota:* Cálculo NPS (Qualtrix., s.f) “Los encuestados deben dar su respuesta dentro de una escala que va de 0 (nada probable) a 10 (sumamente probable) y, dependiendo de sus respuestas, se los organiza en tres categorías, que permiten calcular el resultado: Promotores, Pasivos, Detractores”. (Qualtrix., s.f)

### **Recolección de información**

La información recolectada se ha realizado mediante una encuesta de una pregunta a 200 personas en servicio activo pasivo a nivel nacional y público en general (Ver figura 19), con el objetivo de conocer el grado de satisfacción del servicio y experiencia que han tenido con el servicio administrativo brindado en la institución, lo cual permitirá tener una visión más amplia de cómo es la percepción de la imagen de servicio que mantiene la institución.

De la encuesta realizada se ha obtenido una puntuación entre 0-4 muy insatisfactoria con relación a la experiencia y satisfacción del servicio administrativo brindado por la entidad; dando como resultado el que no recomendarían en absoluto el servicio brindado, (Ver figura 20).

Con este resultado obtenido, se puede confirmar la importancia sobre el desarrollo de una propuesta de mejora en relación con la Gestión Administrativa de la entidad y su incidencia en la Satisfacción del Usuario.

FIGURA 19

#### *Encuesta*

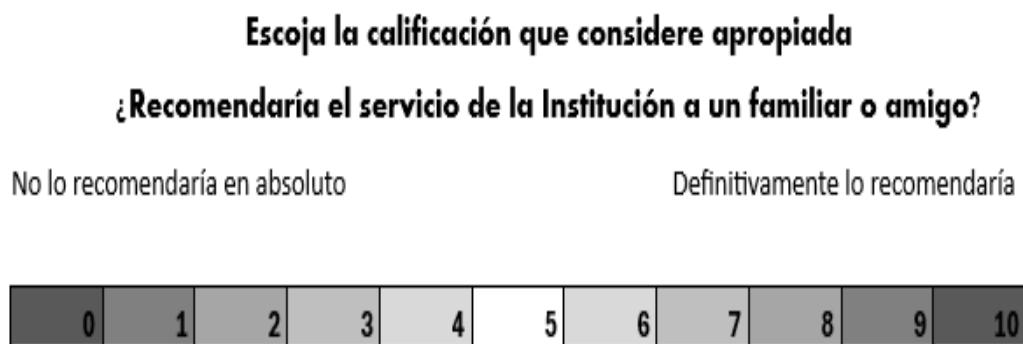
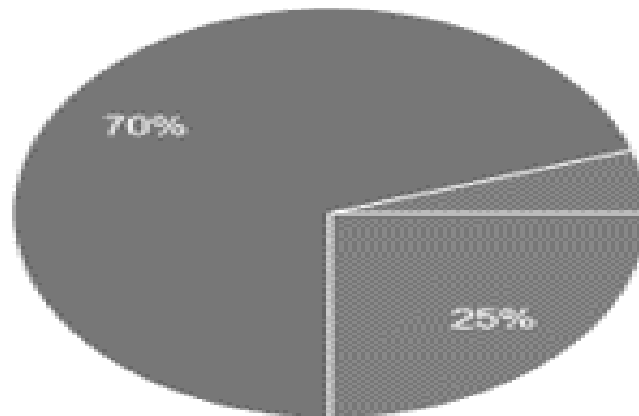


FIGURA 20

*Representación gráfica sobre si recomendaría el servicio institucional a un familiar o amigo.*



*Nota:* Resultado de la encuesta NPS - Net Promoter Score sobre si recomendaría el servicio institucional a un familiar o amigo.

Conforme las respuestas obtenidas a la pregunta de la encuesta utilizando la metodología Net Promote Score, se buscó conocer como es la aceptación o percepción que tienen los usuarios sobre el servicio administrativo que brinda la institución. De los resultados obtenidos a la pregunta realizada se observa que el 70% de los encuestados no recomendarían en absoluto el servicio que brinda la institución, el 25% lo recomendaría y el 5% da una respuesta neutra.

Con estos antecedentes se puede visualizar claramente que existe una probabilidad que el 70% de los encuestados se conviertan en detractores del servicio, en contraposición del 25% que podrían ser promotores para la imagen institucional, en cambio el 5% que da una respuesta neutra serian vulnerables de cambiar su idea en caso de tener otras opciones en servicio

## **Capítulo III**

### **Propuesta de Mejora**

#### **Título de la Propuesta.**

Propuesta de mejora para el fortalecimiento de la Gestión Administrativa de la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud.

#### **Determinación de Puntos Críticos.**

1. La determinación de los puntos críticos se realizó con la información obtenida en relación con el análisis situacional FODA, CAME, MEFI, MEFE, 7 Ps del Marketing, Cinco fuerzas de PORTER, análisis PESTAL, objetivos de desarrollo sostenible, metodología NPS mediante encuesta a usuarios para conocer la percepción de servicio, experiencia y satisfacción.

2. Existe una baja gestión de seguimientos, en razón que el usuario no sabe a quién dirigirse para averiguar el estado de tramites ingresados y generalmente solo espera que alguien algún momento exista una contestación.

3. La institución mantiene insuficientes líneas telefónicas externas las cuales impiden que los usuarios externos puedan comunicarse efectivamente alargando los tiempos de espera.

4. La comunicación a través extensiones telefónicas internas es inexistente, en razón que cada servidor necesita trasladarse a diferentes pisos y departamentos para realizar seguimiento de algún documento interno, produciendo una ineficaz utilización de tiempo.

5. La entidad carece de encuestas de satisfacción de servicio dirigidas exclusivamente al usuario lo cual no permite conocer que tan aceptable es el servicio brindado por la entidad en planta central

6. En la era de la información, la entidad carece de un presupuesto asignado para tener un sistema de seguimiento de atención al usuario.

7. Insuficiente capacidad tecnológica para poseer App y código QR que permitan la interacción entre usuarios externos y servidores internos en la resolución de inconvenientes.

8. La institución carece de estrategias de marketing y comunicación organizacional interna que permita visualizar el trabajo institucional y una pobre o nula utilización de instrumentos informáticos y de redes sociales.

9. Inexistente programa de capacitación laboral para trabajo en equipo que permita mejorar el clima laboral entre servidores institucionales.

10. Inexistente programa de capacitación a servidores que les permita adquirir habilidades y conocimientos en servicio al cliente y atención al usuario a fin de dar un servicio eficaz y de excelencia.

11. La institución carece de un manual autorizado de procesos con tiempos de ejecución estandarizado y socializado que permita establecer demoras internas ante usuarios externos.

## **Objetivos de la Propuesta**

### ***Objetivo General***

Desarrollar una Propuesta de mejora para el fortalecimiento de la Gestión Administrativa de la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud

### ***Objetivos Específicos***

- Identificar las estrategias de mejora que permita mantener una buena imagen institucional.
- Desarrollar app y código QR para formulario automático de encuestas de satisfacción que permita medir la calidad del servicio administrativo.
- Desarrollar cronograma de actividades y presupuesto referencial de la propuesta.

La siguiente propuesta de mejora permite enfocarse en cuales fueron los puntos críticos encontrados y buscar soluciones que permitan mejorar la imagen y el servicio que presta la entidad. "El plan de mejora es una técnica que permite analizar de manera constante los procesos que se desarrollan en una compañía y ofrece una manera iterativa de perfeccionarlos, ya que permite aprender de ellos al mismo tiempo que se analizan. Dentro de sus beneficios se encuentran" . (Rodríguez. 2023).

El ambiente empresarial este sujeto a competencias en el mercado, y a medida que su crecimiento es superior las empresas deben enfrentar nuevos retos por lo que deben ir mejorando en el transcurso del tiempo, a través de la aplicación de métodos de mejora continua, para poder superar sus debilidades y ser más competitivas en el entorno. El plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuyan al progreso constante. La principal contribución de esta metodología sería el establecer cinco diferentes niveles, además indicar las conductas a seguir de cada uno de ellos logrando así el éxito en la implementación de la mejora continua. (Villavicencio et al. 2007).

Con la realización de la presente propuesta se tendrá la posibilidad de mejorar la percepción que tienen los usuarios en relación con el servicio que brinda la entidad permitiendo genera un cambio positivo para que la imagen institucional de la misma mejore y se posicione como sinónimo de servicio y eficacia en continuo crecimiento.

### **Desarrollo de la Propuesta**

El presente plan de mejora tiene por objetivo principal el establecer estrategias que permitan el fortalecimiento a la imagen institucional a través de una mejor experiencia al usuario en el servicio administrativo de la entidad. El estudio propuesto va encaminado a garantizar un servicio satisfactorio y de calidad para usuarios activos, pasivos, usuarios internos y público en general que necesite realizar un trámite administrativo en las instalaciones de la Dirección Nacional de Atención Integral en Salud.

En la era de las redes y comunicación tecnológica es necesario que la entidad cuente con herramientas tecnológicas de vanguardia que permitan mantener un control, registro y seguimiento de la satisfacción y experiencia del



servicio brindado al usuario interno y externo, a través de encuestas de satisfacción a usuarios mediante la implementación de códigos QR y el seguimiento correspondiente, contando siempre con personal altamente capacitado para prestar un servicio de calidad.

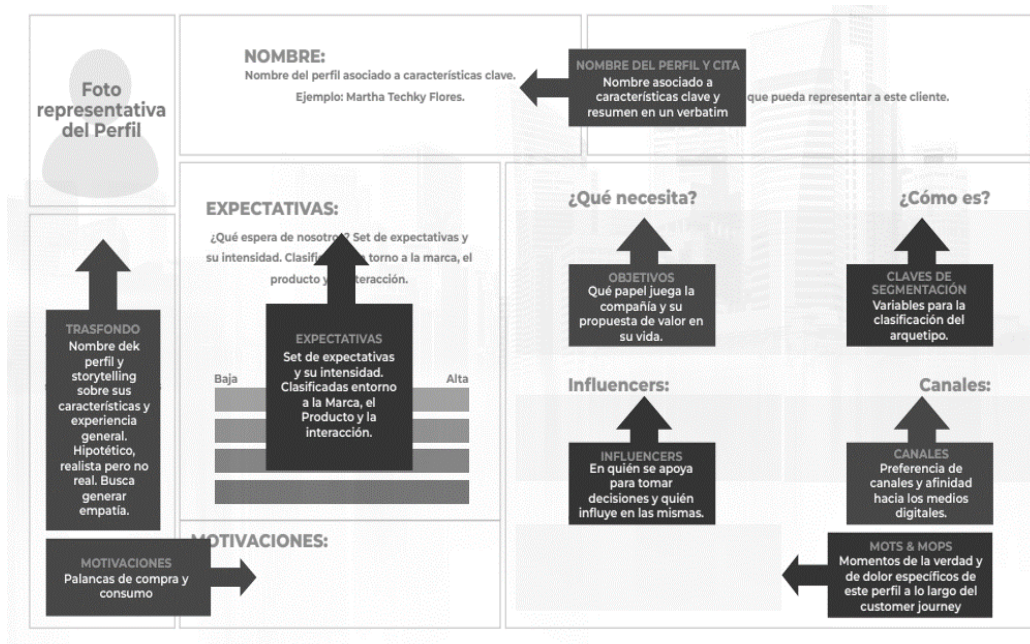
### **Perfil del Cliente**

Se ha elaborado el perfil del usuario, herramienta que permite conocer las características, estándares o deseos del cliente, de esta manera la entidad podrá personalizar el servicio, brindando una experiencia enriquecedora. (ver figura 20).

Un perfil de cliente es un documento que contiene información clave sobre tu cliente ideal. Puedes utilizarlo como guía estratégica para crear experiencias personalizadas. Cada perfil debe contener los puntos de preocupación del cliente, intereses, patrones de compra, datos demográficos, motivaciones, historial de interacciones, etc. Estos datos pueden ayudar a tu empresa a comprender cómo se relacionan los consumidores con tu marca y tus productos, de modo que puedas personalizar las campañas de marketing, adaptar los mensajes y las conversaciones y ofrecer atención personalizada. (Galic, 2023).

FIGURA 21

## Perfil del Cliente

**Estrategias de Mejora****Estrategias Ofensivas**

Con la realización de la matriz CAME se pudo identificar variables internas y externas y a su vez a través de este cruce de fortalezas – oportunidades y análisis correspondiente se establecieron Estrategias Ofensivas a favor de la institución lo cual se puede visualizar en la tabla 9.

TABLA 9

*Estrategias ofensivas a favor de la institución*

<b>Estrategias Ofensivas (FO)</b>
FO1. Promover activamente los servicios que ofrece la entidad ante usuarios externos
FO2. Socializar los contactos institucionales para comunicaciones internas y externas.
FO3. Implementar comunicación activa externa a través de redes sociales manteniendo la correcta imagen institucional

*Nota:* cruce fortalezas - oportunidades

### ***Estrategias de Defensivas***

Con la realización de la matriz CAME se pudo identificar variables internas y externas y a su vez a través de este cruce fortalezas – amenazas y su análisis correspondiente se establecieron Estrategias Defensivas a favor de la institución lo cual se puede visualizar en la tabla 10.

**TABLA 10**

#### ***Estrategias defensivas a favor de la institución***

<b>Estrategias Defensivas (FA)</b>
FA1. Mantener una capacitación continua del personal sobre las ultimas resoluciones de, procesos y gestión conforme normativas vigentes.
FA2. Continuar manteniendo altos estándares de disciplina
FA3. Mantener el control y seguimiento de las observaciones realiza por organismos de control.
FA4. Establecer encuestas de eficacia de servicio ante usuarios externos
FA5. Implementar sistema automatizado de encuestas de satisfacción al usuario a través de códigos QR.

*Nota:* cruce fortalezas – amenazas

### ***Estrategias de Supervivencia***

Con la realización de la matriz CAME se pudo identificar variables internas y externas y a su vez a través de este cruce debilidades - amenazas y análisis correspondiente se establecieron Estrategias de supervivencia a favor de la institución lo cual se puede visualizar en la tabla 11.

**TABLA 11**

#### ***Estrategias de supervivencia de la institución***

<b>Estrategias de Supervivencia (DA)</b>
DA1. Realizar alianzas estratégicas para mejora del servicio de internet y la comunicación interna y externa.
DA2. Mantener una imagen institucional actualizada que permita dar a conocer la gama de servicios ofrecidos tanto en planta central para conocimiento de establecimientos de salud y ciudadanía en general.
DA3. Implementar programas de seguimiento de tramites en proceso y finalizados.

*Nota:* cruce debilidades - amenazas

### ***Estrategias de Reorientación***

Con la realización de la matriz CAME se pudo identificar variables internas y externas y a su vez a través de este cruce debilidades - oportunidades y su análisis correspondiente se establecieron Estrategias de Reorientación a favor de la institución lo cual se puede visualizar en la tabla 12.

**TABLA 12**

#### ***Estrategias de reorientación de la institución***

<b>Estrategias de Reorientación (DO)</b>
DO1. Establecer capacitación continua y métodos de interacción interna para fomentar vínculos de trabajo en equipo entre colaboradores
DO2. Levantamiento de procesos para determinar tiempos de ejecución en la resolución de tramites externos.

*Nota:* cruce debilidades - oportunidades

### **Cronograma de Ejecución de Actividades.**

Para la realización de la propuesta se ha establecido un cronograma de ejecución que tiene duración de un año calendario en razón que la entidad cuenta con un presupuesto anual que debe ser aprobado dentro del PAC, POA Y PAP institucional el mismo que de acuerdo a la normativa del estado ecuatoriano debe ser aprobado para el año fiscal en curso. Ver Tabla 18. “La elaboración de la planificación anual operativa considerará los plazos establecidos en el cronograma de la elaboración de la proforma del Presupuesto General del Estado de forma que la entrega de la información requerida para la programación y formulación presupuestaria se realice de forma oportuna. Para tal efecto, las unidades de planificación institucionales coordinarán apropiadamente con la UDAF institucional” (Normativa del Sistema Nacional de Finanzas Publicas, 2020).

TABLA 13

*Cronograma de ejecución de actividades de la propuesta de mejora*

No.	Actividades	Meses												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	FO1. Promover activamente los servicios que ofrece la entidad ante usuarios externos	■												
2	FO2. Socializar los contactos institucionales para comunicaciones internas y externas.	■	■											
3	FO3. Implementar comunicación activa externa a través de redes sociales manteniendo la correcta imagen institucional			■	■	■	■	■	■					
4	FA1. Mantener una capacitación continua del personal sobre las ultimas resoluciones de, procesos y gestión conforme normativas vigentes.													
5	FA2. Continuar manteniendo altos estándares de disciplina	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	FA3. Mantener el control y seguimiento de las observaciones realiza por organismos de control.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	FA4. Establecer encuestas de eficacia de servicio ante usuarios externos													
8	FA5. Implementar sistema automatizado de encuestas de satisfacción al usuario a través de códigos QR.		■	■	■	■	■			■	■	■		
9	DA1. Realizar alianzas estratégicas para mejora del servicio de internet y la comunicación interna y externa.	■	■	■				■	■					

---

10	DA2. Mantener una imagen institucional actualizada que permita dar a conocer la gama de servicios ofrecidos tanto en planta central para conocimiento de establecimientos de salud y ciudadanía en general.		
11	DA3. Implementar programas de seguimiento de tramites en proceso y finalizados.		
12	DO1. Establecer capacitación continua y métodos de interacción interna para fomentar vínculos de trabajo en equipo entre colaboradores		
13	DO2. Levantamiento de procesos para determinar tiempos de ejecución en la resolución de tramites externos.		

---

*Nota:* Se considera un año fiscal de ejecución.

### **Presupuesto de Ejecución**

Para la realización de la propuesta se ha establecido un presupuesto referencial para un año ya que la entidad cuenta con un ciclo presupuestario anual para el año fiscal (Ver tabla 9). La propuesta establece un monto presupuestario considerable en razón que se implementará un sistema automatizado de seguimiento y satisfacción al usuario, considerando metodología de thinking desing y experiencia al cliente a fin de llevar un control que permita realizar ajustes y/o mejoras conforme los resultados obtenidos a mediano y largo plazo. "El design thinking, o pensamiento de diseño, es un proceso de trabajo que ayuda a los equipos a desarrollar su creatividad. A pesar de que fue desarrollado en torno al diseño, permite llegar a ideas innovadoras en otras áreas como los modelos de negocio, el marketing, los productos e incluso la educación. Se basa en un enfoque colaborativo y creativo que incluye la empatía, la definición del problema, la generación de ideas, la prototipación y la experimentación." (Pursell, S. 2024).

TABLA 14

*Presupuesto referencial para la ejecución de actividades de la propuesta de mejora*

Presupuesto de Ejecución de Actividades para el desarrollo de la propuesta							
Detalle							
No.	Actividades	Rubro de Gasto	Ítem Presupuestario	Proceso	Rubro Costo Unitario	Cantidad	Valor Total
1	FO1. Promover activamente los servicios que ofrece la entidad ante usuarios externos				1800	1	1.800,00
2	FO2. Socializar los contactos institucionales para comunicaciones internas y externas.				1800	1	1.800,00
3	FO3. Implementar comunicación activa externa a través de redes sociales manteniendo la correcta imagen institucional				9300	1	9.300,00
4	FA1. Mantener una capacitación continua del personal sobre las ultimas resoluciones de, procesos y gestión conforme normativas vigentes.				1800	1	1.800,00
5	FA2. Continuar manteniendo altos estándares de disciplina	Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada			1800	1	1.800,00
6	FA3. Mantener el control y seguimiento de las observaciones realiza por organismos de control.	Gastos por servicios especializados de consultoría, asesoría e investigación profesional y técnica.	5.3.06.01	Procedimiento Consultoría	1800	1	1.800,00
7	FA4. Establecer encuestas de eficacia de servicio ante usuarios externos				9300	1	9.300,00



<b>8</b>	FA5. Implementar sistema automatizado de encuestas de satisfacción al usuario a través de códigos QR.	9300	1	9.300,00
<b>9</b>	DA1. Realizar alianzas estratégicas para mejora del servicio de internet y la comunicación interna y externa.	1800	1	1.800,00
<b>10</b>	DA2. Mantener una imagen institucional actualizada que permita dar a conocer la gama de servicios ofrecidos tanto en planta central para conocimiento de establecimientos de salud y ciudadanía en general.	1800	1	1.800,00
<b>11</b>	DA3. Implementar programas de seguimiento de tramites en proceso y finalizados.	9300	1	9.300,00
<b>12</b>	DO1. Establecer capacitación continua y métodos de interacción interna para fomentar vínculos de trabajo en equipo entre colaboradores	1800	1	1.800,00
<b>13</b>	DO2. Levantamiento de procesos para determinar tiempos de ejecución en la resolución de tramites externos.	3600	1	3.600,00
			<b>TOTAL</b>	<b>55.200,00</b>

*Nota:* El presupuesto de ejecución se lo realiza a un año del ejercicio fiscal

## Discusión

El proyecto de titulación se basó en el estudio de como una inadecuada gestión administrativa puede incidir en la percepción que tiene el cliente sobre la calidad del producto obtenido y en la imagen o reputación que al tener un mal producto incide en la organización, por tal motivo esta investigación ha sido de suma utilidad para que se tome en consideración que toda institución ya sea esta pública o privada, debe mantener un adecuado programa o sistema de seguimiento de experiencia del usuario, ya que solo de esta manera se podrá lograr afianzar un servicio único y de calidad.

Las herramientas que se consideraron para este análisis permitieron visualizar de manera óptima como la falta de estándares de servicio repercuten en la imagen que los usuarios tanto internos como externos tenían de la organización, al establecer estándares de servicio y el establecer un adecuado seguimiento del servicio brindado ayudo delimitar y desarrollar actividades que permitieron alzar los estándares y mejorar la atención al brindar rapidez y calidad.

Hay que recordar que toda organización debe mantener un adecuado seguimiento a la experiencia del cliente, en razón que un cliente satisfecho genera lealtad, así lo podemos confirmar en la investigación realizada por Acosta Morey, K., Chávez Aguilar, A., & Mauricio Andía, M. (2023) indica “la calidad del servicio es un antecedente, influyendo a través de la confianza y satisfacción, en la lealtad y el boca a boca electrónicos dentro de negocios”.

Adicionalmente la investigación realizada por Camacho Gaibor, V. P., Carrera Silva, K. A., Ríos Sanipatin, E. L., & Ponce Pinos, J. E. (2023) los investigadores concluyen “que, las aplicaciones móviles son herramientas sustanciales que permiten la monitorización, coordinación de estrategias, y gestión de procesos”, con este antecedente es de suma importancia en la actualidad la utilización de herramientas digitales que permitan hacer un seguimiento al cliente.

Basado en los estándares de servicio al cliente y su satisfacción el artículo perteneciente a (Zambrano, Leonela. 2023) señala la calidad es un proceso de mejora continua en la que la empresa mediante sus diferentes áreas de servicio

persigue la satisfacción de los usuarios; tomando como premisa que la calidad de atención que se le brinde a ellos se constituye en una herramienta idónea para mejorar su posición competitiva dentro del espectro de organizaciones del mismo ramo, pudiendo así encontrar la fidelidad del cliente y ganar cada vez, un número mayor de estos.

El impacto que esta investigación tendrá en beneficio de la institución constituye un punto importante debido a que no solo permitirá una mejora de la imagen corporativa además ayudará a generar la lealtad de los usuarios al momento de dar su criterio sobre la atención que brinda la organización, sobre este punto el artículo de (Ruiz, María. 2009. p. 103) indica que “se ha destacado la existencia de una relación entre el valor percibido y la actitud del cliente, considerándose esta variable un importante determinante de la lealtad del consumidor”.

Finalmente, estos antecedentes permiten entender el porqué es indispensable mantener un adecuado seguimiento de la calidad de la gestión del servicio que brinda la entidad a fin de constituirse en una ventaja competitiva a favor de la imagen institucional.

## Conclusiones

- El presente proyecto ha permitido analizar como la gestión administrativa de institucional incide en la satisfacción de los usuarios mediante la elaboración de un diagnóstico situacional en su entorno interno y externo, permitiendo evaluar la gestión administrativa y los puntos críticos que se manifiestan a través de una insatisfacción de los usuarios.

- Mediante un análisis situacional en el cual se utilizaron técnicas metodológicas como son el análisis FODA,CAME,MEFI,MEFE, 5 Fuerzas de PORTER, 7PS del Marketing, análisis PESTEL y objetivos de desarrollo sostenible, y metodología NPS, se logró detectar como un inadecuado servicio institucional genera una mala percepción al usuario y a su vez esto crea un impacto en la experiencia que el usuario tiene de la imagen institucional ocasionando una posible desaprobación de la buena gestión administrativa financiera institucional.

- El lograr mantener una buena percepción y un servicio de calidad será un factor fundamental para que la imagen externa que mantiene la entidad sea reconocida a nivel nacional como sinónimo de gestión administrativa institucional, el establecer un adecuado seguimiento de la experiencia de servicio se logrará mediante el desarrollo de una propuesta de mejora mediante estrategias que permiten trascender los puntos críticos encontrados y lograr una mejora en relación a la gestión administrativa que brinda la entidad. El desarrollo para la ejecución de la propuesta tiene un tiempo de duración de un año fiscal, a un costo total de \$55.200 USD.

- A través de este proyecto se ha logrado resolver las preguntas realizadas en el planteamiento hipotético, evidenciando que la gestión administrativa de la entidad sí incide en la satisfacción del usuario, la calidad del servicio que recibe es un factor fundamental de satisfacción y a su vez esto influye en la experiencia del mismo, de igual manera se puede evidenciar que

una adecuada gestión administrativa contribuye de manera positiva en la imagen y reconocimiento institucional influyendo en la percepción de los usuarios.

## **Recomendaciones**

Considerar el proyecto como una ventaja competitiva y de mejora de la imagen institucional así mismo permitirá dar un salto evolutivo al utilizar herramientas tecnológicas que permitan medir la satisfacción del servicio, experiencia al usuario y mantener actualizada una base de datos para un adecuado seguimiento al cliente.

Es necesario que se actualice el plan de capacitación institucional a fin de que todos los colaboradores de la entidad mantengan aprendizajes periódicos sobre un adecuado trato al cliente, manteniendo estándares de mejora continua de manera eficiente y eficaz ante usuarios internos y externos.

Es conveniente crear un formulario automático de encuestas para los usuarios internos y externos que permita conocer sobre su experiencia y nivel de percepción del servicio prestado, permitiendo tener información actualizada de cómo va mejorando, o manteniéndose el servicio en el área de la gestión administrativa, ayudando a tomar las medidas de evaluación necesarias para un mejoramiento continuo institucional.

El uso de herramientas tecnológicas como el desarrollo de una aplicación (App) y código QR para formulario automático de encuestas permitirá sistematizar el proceso de gestión y toma de decisiones a nivel gerencial.

## Glosario de Términos

**APP.-** Aplicación “Una aplicación es un programa informático diseñado como una herramienta para realizar operaciones o funciones específicas. Generalmente, son diseñadas para facilitar ciertas tareas complejas y hacer más sencilla la experiencia informática de las personas” (GCF Global, s.f).

**CAME.-** El análisis CAME es la herramienta que te permitirá definir el plan estratégico de tu empresa, una vez has creado tu matriz DAFO. Identifica qué factores puedes corregir, afrontar, mantener y explotar, para hacer que tu negocio se desarrolle en la dirección adecuada. (Infoautonomos 2023).

**CS.-** Centro de Salud, según (Comunidad de Madrid, s.f). Los Centros de Salud prestan todas aquellas actividades asistenciales de atención individual, diagnósticas, terapéuticas y de seguimiento de procesos agudos o crónicos, así como aquellas de promoción de la salud, educación sanitaria y prevención de la enfermedad que realizan los diferentes profesionales de atención primaria.

**DNAIS.-** Dirección Nacional de Atención Integral en Salud. Entidad pública jerarquizada encargada administración de los establecimientos de salud de primer nivel de atención de la Policía Nacional.

**FODA.-** “Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)”. (Ramirez, J. s.f)

**MEFI.-** “La Matriz de Evaluación de Factores Interna (MEFI) es igualmente una herramienta de diagnóstico diseñada para evaluar la información interna de nuestro negocio”. (Anta, G. 2021)

**MEFE.-** “la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta de diagnóstico que nos sirve principalmente para conocer y evaluar aquellos aspectos externos que pueden afectar al crecimiento de un negocio, marca u organización”. (Anta, G. 2021).

**NPS.-** Net Promoter Score: “índice creado en 2003 a partir de su homólogo NPS, con el que se trata de medir la fidelidad de los empleados en su compañía.

Es un importante indicador para relacionar la experiencia de cliente con la experiencia de empleado”. (Otero & Marrodán, 2017).

**PESTEL.-** “Acrónimo en inglés que sirve para recordar los seis componentes implicados (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Medioambiental, Legal/regulatorio)”. (Thompson, A. 2023. P53)

**PGA.-** Presupuesto General del Estado de conformidad con (Constitución de la Republica del Ecuador. 2018). El Presupuesto General del Estado es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.

**QR.-** Quick Response. Según (Wikipedia. S.f) un código QR (del inglés *Quick Response code*), es la evolución del código de barras. Es un módulo para almacenar información en una matriz de datos o en un código de barras bidimensional. La matriz se lee en el dispositivo móvil por un lector específico, y de forma inmediata nos lleva a una aplicación en Internet, un mapa localización, un correo electrónico, una página web o un perfil en una red social.



## Referencias Bibliográficas

- Acosta Morey, K., Chávez Aguilar, A., & Mauricio Andía, M. (2023). *Más allá de la venta online: de la calidad del servicio a la lealtad y boca a boca electrónicos*. *Contaduría y Administración*, 68(4), 317–344. <https://doi-org.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/10.22201/fca.24488410e.2023.4712>
- Amazon Business. (03 de febrero 2022). *La transformación digital, PYMES. Qué es un análisis CAME y como se hace*. <https://business.amazon.es/es/descubre-mas/blog/que-es-analisis-came>
- Araque, W. (Enero 2012). *Cuaderno de trabajo Las PyME y su situación actual*. Observatorio PyME Universidad Andina Simón Bolívar. <https://www.uasb.edu.ec/revista-andina/wp-content/uploads/sites/20/2021/04/Cuaderno-de-trabajo-Na-1-El-presente-trabajo-hace-un-analisis-de-la-situacion-actual-de-la-PyME.pdf>
- Araque, W. (febrero - marzo 2015). *Universidad Ecuatoriana ¿Hacia dónde camina la calidad?* Revista Gestión, 6999(248), 64.
- Asamblea Nacional Republica Del Ecuador. (2017). *Código Orgánico Administrativo*.
- Baldwin, C. (2010). *Gestión empresarial: ( ed.)*. Firmas Press. <https://elibro.net/es/ereader/udla/36391?page=14>
- Bello, E. (7 de febrero 2022). *Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio*. <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Business School (s.f). *5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. <https://thepower.education/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- Camacho Gaibor, V. P., Carrera Silva, K. A., Ríos Sanipatin, E. L., & Ponce Pinos, J. E. (2023). *Compras móviles en las adquisiciones del consumidor: Factores de éxito comercial y financiero*. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 28(103), 1102–1118. <https://doi-org.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/10.52080/rvgluz.28.103.12>

- Castillejo, G. (2023). *Cómo medir la experiencia del cliente y del empleado: un enfoque integral*: (1 ed.). Pluma Digital Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/udla/250208?page=24>
- Coll, F. (05 de agosto 2022). *Oferta*. <https://www.rankia.com/diccionario/economia/oferta>
- David, F. R., David, F. R.(2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=5029>
- Evans, J. R., Lindsay, W. M.(2015). *Administración y control de la calidad*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=786>
- Garlic, David. (2 de septiembre 2023). *¿Qué es un perfil de cliente? Guía completa, ejemplos y plantillas gratuitas*. <https://www.zendesk.es/blog/create-data-rich-customer-profile/#>
- Gobierno de Ecuador. (2018). *Constitución de la República del Ecuador*.
- González, M. (14 de marzo 2023). *¿Qué es calidad? -Mucho mejor Ecuador*. <https://muchomejorecuador.org.ec/que-es-calidad/>
- Hanel del Valle, Jorge. (2004). *Análisis Situacional Módulo 1* (2da Edición). Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco.
- Hernández R., Mendoza, C.(2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=31455>
- Lara, L. y Valenzuela, C. (2017). *Guía para la redacción de un proyecto de investigación*. (ed.). Espacio Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/udla/173510?page=25>.
- López-Pinto Ruiz, B. Mas Machuca, M. & Viscarri Colomer, J. (2015). *Los pilares del marketing*: ( ed.). Universitat Politècnica de Catalunya.. <https://elibro.net/es/ereader/udla/61442?page=138>.
- Matin, W. & Kammerman, S. (2010). *Atención al Cliente de Calidad para el Área del Comercio Minorista Más Inglés Básico para el Trabajo* . Axzo Press.

[https://web-p-ebSCOhost-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzM4MzMyNV9fQU41?sid=86fcbbc3-2e56-4a38-9029-e731594b9de7@redis&vid=3&format=EB&ppid=pp\\_24](https://web-p-ebSCOhost-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzM4MzMyNV9fQU41?sid=86fcbbc3-2e56-4a38-9029-e731594b9de7@redis&vid=3&format=EB&ppid=pp_24)

McGraw Hill. (s.f). *La Oferta, La Demanda y el Mercado*.  
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448181042.pdf>

Michaux, S., & Cadiat, A. (2016). *Las cinco fuerzas de porter : Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Lemaitre Publishing.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/udlap/detail.action?docID=4504782>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Normativa del Sistema Nacional de Finanzas Publicas*.

Muguirra, A. ( s.f.). *¿Cuál es la importancia de la satisfacción del cliente?*  
<https://www.questionpro.com/blog/es/importancia-de-la-satisfaccion-del-cliente/>

Naturlii Ideas inspiradoras para hacer el mundo más sostenible, (25 Enero 2019).  
*Objetivos de desarrollo sostenible que nos esperan hasta 2030*.  
<https://naturlii.com/objetivos-desarrollo-sostenible/>

Next U. ( s.f). *Estas son las 7 P's del Marketing*. <https://www.nextu.com/blog/estas-son-las-7-ps-del-marketing-rc22/>

Organización de las Naciones Unidas. (S.f.) *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Otero, J. C., & Marrodán, M. (2017). *Experiencia líquida : Nuevo lenguaje de la experiencia de cliente*. Lid Editorial Empresarial S.L..

Parra, A. (S.f). *¿En qué consiste la metodología Net Promoter Score?*.  
<https://www.questionpro.com/blog/es/metodologia-net-promoter-score/>

Peña, D., Sánchez., Sancan, L., (2022). *Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio*. Revista: Recimundo, 120-131. DOI: 10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-131.

Pérez, J. y Merino, M. ( 20 de septiembre de 2023). *Mercado - Qué es, definición, tipos y competencia*. <https://definicion.de/mercado/>

- Pimienta, J. y Estrada, R. (2018). *Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=7587>
- Policía Nacional del Ecuador. (s.f). *Misión, Visión*. <https://www.policia.gob.ec/mision/>
- Policía Nacional del Ecuador. (s.f). *Dirección Nacional de Atención Integral en Salud*. <https://www.policia.gob.ec/dns/>
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior: (2 ed.)*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/udla/114080?page=56>
- Prats Darder, P. (2011). *Métodos para medir la satisfacción del cliente: ( ed.)*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. <https://elibro.net/es/ereader/udla/53565?page=20>
- Proaño, Diana. Gisbert, Víctor y Pérez, Elena. (2017). *Metodología para Elaborar un Plan de Mejora Continua*. 3C Empresa Edición Especial. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.50-56>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2024 .s.f) *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.undp.org/es>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (2024). *¿Que son los Objetivos de Desarrollo sostenible?* <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>.
- Pursell, S (29 de febrero 2024). *Que es el desing thinking, definición, características y usos*. <https://blog.hubspot.es/marketing/design-thinking>
- Qualtrix., (s.f). *¿Qué es Net Promoter Score (NPS)®? Definición y ejemplos. Gestion de la Experiencia. Experiencia del cliente*. <https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/cliente/net-promoter-score/>
- Quiroa, M. (01 de noviembre 2020). *Gestión Administrativa*. <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>

- Rivera, E. (2023). *Poder de negociación de los proveedores: qué es y cómo funciona*. <https://www.tiendanube.com/mx/blog/poder-de-negociacion-de-los-proveedores/>
- Rodríguez, N. (22 de junio 2023). *Como elaborar un plan de mejoras en 7 pasos*. <https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-mejora#que-es>
- Roldán, Paula , (07 de enero, 2017) *Organización: Qué es, tipos y ejemplos* <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>
- Ruiz, M. (03 de junio 2022). *MEFE Y MEFI, herramientas para análisis estratégico*. [https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/#%C2%BFQue\\_es\\_la\\_matriz\\_MEFE\\_y\\_para\\_que\\_sirve](https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/#%C2%BFQue_es_la_matriz_MEFE_y_para_que_sirve)
- Ruiz-Molina, M. E., (2009). *Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista*. *Universia Business Review*, (21), 102-117. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43311141006.pdf>
- Sánchez Hernández, I. (2008). *Marketing interno para innovar en servicios: ( ed.)*. Delta Publicaciones. <https://elibro.net/es/ereader/udla/170087?page=107>
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos: ( ed.)*. Madrid, Bubok Publishing S.L. <https://elibro.net/es/ereader/udla/189293?page=18>
- Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (2021). *Plan Operativo Anual*. [https://www.derechosintelectuales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/enero/poa\\_2021.pdf](https://www.derechosintelectuales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/enero/poa_2021.pdf)
- SyCorvo, H. (01 de julio 2021). *Gestión Administrativa. Gestión administrativa: concepto, funciones y procesos* <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., Strickland III, A.(2023). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=31450>
- Up Posgrados Empresariales. (19 de marzo 2019). *Posgrados Empresariales Las 7 P del marketing*. <https://blog.up.edu.mx/las-7-ps-de-marketing>

- Vargas, M. (2007). *Calidad en el servicio*: ( ed.). Universidad de La Sabana.  
<https://elibro.net/es/ereader/udla/69024?page=69>
- Zambrano Zevallos, Leonela Elizabeth. (2023). *Evaluación de la calidad del servicio al cliente: Caso de la empresa Ferreleczam*. Revista San Gregorio, 1(55), 1-15. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2220>
- Zarate, Z. (01 de marzo 2023). *Proceso administrativo empresarial: qué es, etapas y ejemplo*. <https://blog.hubspot.es/sales/proceso-administrativo>
- Zavala, S. (2023). *Experiencia del Cliente en el Concepto*. <https://asociaciondec.org/blog-dec/experiencia-del-cliente-en-el-concepto/62011/>

## ANEXOS

**ANEXO 1**

Matriz operacionalización de variables para determinar los indicadores de estudio.

<b>Planteamiento Hipotético Pregunta de investigación</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables Estudiadas</b>	<b>Definición de la Variable</b>	<b>Dimensiones de las Variables</b>	<b>Indicadores de la dimensión</b>	<b>Método</b>
---	-----------------------------	----------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	---	--	---------------

---

---



**ANEXO 2**

*Matriz de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad*

*Foda*

Interno		Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas

**ANEXO 3**

*Matriz de estrategias para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades de la institución. Came*

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Variables Internas</b>		
<b>Variables Externas</b>		
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias Ofensivas (FO)</b>	<b>Estrategias de Reorientación (DO)</b>
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias Defensivas (FA)</b>	<b>Estrategias de Supervivencia (DA)</b>

**ANEXO 4**

*Matriz de calificación de factores internos institucionales (fortalezas y debilidades)*

*Mefi*

<b>No.</b>	<b>Factor para Analizar</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>				
<b>No.</b>	<b>Factor para Analizar</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Debilidades</b>				
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>%</b>

**ANEXO 5**

*Matriz de calificación de factores externos a la institución (Oportunidades y amenazas)*

*Mefe*

<b>No.</b>	<b>Factor para Analizar</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>				
<b>No.</b>	<b>Factor para Analizar</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Amenazas</b>				
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>%</b>

## ANEXO 6

*Para Análisis de las 7ps del marketing producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y posicionamiento.*

No.	7 Ps del MKT	Criterios Mínimos	Cumple	Cumple Medianamente	No Cumple
1	P1	producto			
1	P2	precio			
1	P3	plaza			
1	P4	promoción			
1	P5	personas			
1	P6	Procesos			
1	P7	posicionamiento /			
1		presencia			
7					
		<b>cumplimiento</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>

## ANEXO 7

*Matriz pestel para la identificación de fuerzas externas que pueden influir en la entidad.*

Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
-----------	------------	----------	--------------	------------	---------

## ANEXO 8

*Objetivos de Desarrollo Sostenible*



## ANEXO 9

*Puntuación net promote score***Detractores**

(Calificación de 0 a 6).  
Son clientes insatisfechos que pueden dañar su marca y dificultar el crecimiento a través de comentarios de boca en boca negativos.

**Pasivos**

(Calificación 7 y 8). Son clientes satisfechos, pero no entusiastas. Pueden ser vulnerables a aceptar las ofertas de la competencia.

**Promotores**

(Calificación 9 y 10). Son clientes entusiastas y leales que seguirán comprando y ayudando al crecimiento al recomendar sus productos a los demás.