



FACULTAD DE POSGRADOS

LA GESTIÓN DE MARKETING Y SU INCIDENCIA EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA
EMPRESA DE SERVICIOS “CEC LATIDO”

AUTORES

Ricardo José Berrú López
Ronny Xavier Luzuriaga Carpio

Año
2024



FACULTAD DE POSGRADOS

**LA GESTIÓN DE MARKETING Y SU INCIDENCIA EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS
CLIENTES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS “CEC LATIDO”**

**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

Roberto Carlos Herrera Anangón

AUTORES

Ricardo José Berrú López

Ronny Xavier Luzuriaga Carpio

Año

2024

Declaración del Profesor Guía

"Declaro haber dirigido este trabajo “La Gestión de Marketing y su incidencia en la Fidelización de los Clientes de la Empresa de Servicios “CEC Latido”, a través de reuniones periódicas con los estudiantes Ricardo José Berrú López y Ronny Xavier Luzuriaga Carpio en el semestre 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, La Gestión de Marketing y su incidencia de la Fidelización de los Clientes de la Empresa de Servicios “CEC Latido”, de los estudiantes Ricardo José Berrú López y Ronny Xavier Luzuriaga Carpio, en el semestre 2024.61, 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 los Estudiantes

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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”.

Ricardo José Berrú López

C.I.: 1718821810

<https://orcid.org/0009-0007-5951-4291>

Ronny Xavier Luzuriaga Carpio

C.I.: 1104782881

<https://orcid.org/0009-0007-8980-4257>

Agradecimiento

Mis sinceros agradecimientos a la empresa CEC

Latido por permitir realizar la presenta
investigación con la información de su
organización, y en particular a Ronny por la
apertura para desarrollar en conjunto el proyecto.

Ricardo Berrú

A Diana y Jhomara, fundadoras de CEC Latido,
con su apoyo e inspiración, logramos fundar
nuestra primera empresa familiar. A Ricardo por
su dedicación y trabajo para terminar juntos este
proyecto.

Ronny Luzuriaga

Dedicatoria

Dedicado a mi familia, amigos, compañeros y a todas las personas que me brindan su apoyo, sin el cual no hubiera logrado cumplir con esta meta.

Ricardo Berrú

Este trabajo está dedicado a mi familia, su amor ha sido una fuente inagotable de inspiración y aliento para lograr este objetivo.

Ronny Luzuriaga

Resumen

En el presente trabajo de investigación “La Gestión de Marketing y su incidencia en la Fidelización de los Clientes de la Empresa de Servicios CEC Latido” se centró el análisis en la gestión de marketing y su relación con el nivel de fidelización de clientes. Con el afán de evaluar este grado de correspondencia, se establecieron objetivos específicos, desde la evaluación de la situación actual de la empresa, el análisis de factores internos y externos, hasta establecer una propuesta de mejora.

Para su desarrollo, se empleó una metodología de investigación mixta, empleando una serie de métodos, técnicas e instrumentos que permiten realizar un levantamiento y análisis de la información tanto desde el punto de vista cuantitativo, como cualitativo. El presente proyecto se encasilló en una investigación descriptiva, buscando analizar la problemática de la fidelización de los clientes en la empresa CEC Latidos.

Con el uso de las herramientas para el análisis como son FODA, PESTEL, MEFI, MEFE, y 7P'S del marketing, se pudo determinar que la organización tiene una planificación estratégica insustancial, incluyendo a la estrategia de marketing, que pueda aportar con el cumplimiento de los objetivos empresariales relacionados con la lealtad del cliente. Se observó la necesidad de diseñar el proceso de posventa que se enfoque en el seguimiento del cliente, luego de haber obtenido algún servicio del centro médico.

A la par de estos análisis relacionados a la empresa y su entorno, mediante el uso de la encuesta en el estudio de mercado, se pudo obtener algunos resultados. El primer dato relevante fue que alrededor del 90 por ciento de los encuestados se encontraron satisfechos con los servicios, y en un porcentaje similar recomendaría la empresa con las personas allegadas. Adicional a esto, se consultó a los clientes sobre recomendaciones para mejorar el servicio del centro médico.

Finalmente, la propuesta desarrollada como parte del proyecto de investigación busca reorganizar la planificación estratégica, con la implementación de nuevas herramientas, procesos y planes estratégicos que le permitan a la empresa, ejecutar un trabajo organizado y alineado al cumplimiento de los objetivos corporativos, en especial alineados con la fidelización del cliente.

Palabras claves: Experiencia del Cliente, Fidelización, Marketing, Posventa, Servicio al Cliente.

Abstract

The purpose of this research was to determine how the marketing management impacts on the customer loyalty at the “*CEC Latino*” company. Three specific objectives were defined to establish the relation between both factors; the status of the business, the analysis of internal and external factors, and a proposal for improvements were these goals.

This study employed a mixed methodology research to collect and assess the data with qualitative and quantitative approaches through different methods, techniques, and instruments. The analysis done in this project was a descriptive research type, looking up the problem about customer loyalty at the company.

Based on the SWOT analysis, PESTEL analysis, IFE and EFE Matrix, and the 7Ps of Marketing, a strategic planning issue was revealed, including the marketing management. The study also released the need to design an after-sells support process, so the quality of the customer experience could raise.

Meanwhile these analyses were done, market research was developed through a customer survey. Furthermore, 90 percent of the consulted customers rated the service as satisfactory, while the customer referral attained a similar qualification. Moreover, the information about improvement suggestions from customers was collected.

Finally, the proposal for improvements raised the need for redesign the strategic plan through the application of new tools, process and programs related to the fulfillment of the corporative objectives, specifically those associated with customer loyalty.

Keywords: Aftersales, Customer Experience, Loyalty, Marketing, Service.

Índice de Contenidos

Contenidos	Página N.
LA GESTIÓN DE MARKETING Y SU INCIDENCIA EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS “CEC LATIDO”	ii
Declaración del Profesor Guía	iii
Declaración del Profesor Corrector	iv
Declaración de Autoría de los Estudiantes	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Resumen	viii
Abstract	x
Índice de Contenidos	xi
Índice de Figuras	xvii
Índice de Tablas	xix
Índice de Anexos	xx
Introducción	1
Objetivos	3
General	3
Específicos	3

Justificación.....	3
Antecedentes	4
Identificación de la Problemática.....	5
Metodología, Técnicas e Instrumentos.....	7
Planteamiento Hipotético	11
Operacionalización de las Variables.....	11
Capítulo I	14
1. Marco Teórico	14
1.1. Marketing - Definiciones	14
1.2. Teorías del Marketing.....	15
1.2.1. Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional.....	15
1.2.2. Marketing 3.0.....	16
1.2.3. Marketing Holístico	16
1.2.4. Marketing 4.0.....	17
1.2.5. Recorrido del Consumidor	18
1.2.6. Marketing 5.0.....	20
1.3. Conceptos Fundamentales del Marketing.....	22
1.4. Funciones del Marketing.....	25
1.4.1. Análisis de Oportunidades.....	25
1.4.2. Investigación y Selección de Mercados Meta	25

1.4.3.	Diseño de Estrategias de Marketing	26
1.4.4.	Plan de Marketing.....	28
1.5.	Comportamiento del Consumidor - Teorías	30
1.5.1.	Teorías Neoclásica del Consumidor	30
1.5.2.	Teoría del Consumidor Postkeynesiano	30
1.5.3.	Teoría del Consumo de Veblen	31
1.5.4.	Teoría de la Jerarquía de las Necesidades	32
1.5.5.	Teoría Conductual	33
1.6.	Experiencia del Cliente	33
1.6.1.	Medición de la Experiencia al Cliente.....	34
1.6.2.	CJM Customer Journey Map.....	35
1.6.3.	NPS Net Promoter Score	36
1.6.4.	CSAT Customer Satisfaction Score	36
1.7.	Fidelización de Clientes.....	37
1.7.1.	Búsqueda de la Lealtad de los Clientes	38
Capítulo II	39
2.	Diagnóstico Situacional Actual de la Empresa.....	39
2.1.	Evaluar la Situación Actual de la Empresa.....	39
2.1.1.	Ubicación Geográfica.....	39
2.1.2.	Cronología de la Empresa.....	40

2.2.	Situación Actual de la Planificación Estratégica	41
2.2.1.	Misión.....	41
2.2.2.	Visión.....	41
2.2.3.	Valores.....	41
2.2.4.	Objetivo Estratégico	42
2.3.	Tamaño de la Empresa/Emplazamiento.....	42
2.3.1.	Número de Empleados.....	42
2.3.2.	Estructura Organizacional	42
2.4.	Línea de Productos y Servicios de la Empresa	43
2.4.1.	Servicios Disponibles:	44
2.4.2.	Principales Competidores	44
	Capitulo III.....	46
3.	Análisis de Entornos	46
3.1.	Análisis PESTEL - Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.....	46
3.2.	Metodología de las 5 Fuerzas de Porter	48
3.3.	Análisis de las 7Ps del Marketing.....	50
3.4.	Desarrollo de Matrices de Factores Internos y Externos	51
3.5.	Aplicación de FODA-CAME	53
3.6.	Estudio de Mercado	54

3.6.1. Análisis del Comportamiento y Preferencias dentro de la Calidad del Servicio	54
3.6.2. Análisis de Satisfacción del Cliente	55
Capítulo IV.....	60
4. Propuesta de Mejora	60
4.1. Título de la Propuesta	60
4.2. Análisis de los Puntos Críticos	60
4.3. Objetivos de la Propuesta.....	62
4.3.1. Objetivo General.....	62
4.3.2. Objetivos Específicos	62
4.4. Fortalecimiento de la Planificación Estratégica.....	62
4.4.1. Misión.....	62
4.4.2. Visión.....	63
4.4.3. Valores Institucionales	63
4.4.4. Objetivos Estratégicos	63
4.5. Desarrollo de la Propuesta	64
4.5.1. Aplicación del Mapa de la Experiencia del Cliente	64
4.5.2. Aplicación del Análisis de Blueprint en CEC Latido.....	65
4.5.3. Diseño del Proceso de Posventa.....	70
4.5.4. Propuesta de Plan de Marketing.....	71

4.5.4.1. Objetivo	72
4.5.4.2. Mercado Objetivo	72
4.5.4.3. Propuesta de Valor.....	72
4.5.4.4. Marketing Digital – Gestión de Redes Sociales, Facebook e Instagram...	73
4.5.4.5. Gestión de Marketing en Medios de Comunicación Tradicional	74
4.5.4.6. Gestión de Marketing – Estrategia SEM	75
4.6. Cronograma de Actividades.....	76
4.7. Presupuesto de la Ejecución de la Propuesta	77
Discusión.....	80
Conclusiones	82
Recomendaciones.....	83
Glosario de Términos	84
Referencias Bibliográficas	86
Anexos	91

Índice de Figuras

Figura N.	Página N.
Figura 1 Porcentaje de Consultas por Rango Etario en CEC Latido.	6
Figura 2 Círculo de Variables de la Empresa	12
Figura 3 Componentes del Marketing Holístico.....	17
Figura 4 Recorrido del Consumidor, de las 4A a las 5A.....	19
Figura 5 Modelo de las 5A en el Recorrido del Consumidor	20
Figura 6 Los Cinco Elementos del Marketing 5.0.....	21
Figura 7 Brecha Generacional para el Marketing Actual	22
Figura 8 Composición del Mercado Total	24
Figura 9 Las 8Ps del Marketing de Servicios	24
Figura 10 Formas de Marketing Directo.....	26
Figura 11 Formas del Marketing Online.....	27
Figura 12 Esquema Simplificado de un Plan de Marketing	28
Figura 13 Pirámide de las Necesidades de Maslow.....	32
Figura 14 Diagrama del CJM – Customer Journey Map.....	35
Figura 15 Cálculo del NPS	36
Figura 16 Matriz de Actitud Relativa y Repetición de Compra	38
Figura 17 Mapa de la Ubicación de CEC Latido en la Ciudad de Loja	39
Figura 18 Estructura Organizacional de la Empresa CEC Latido.	43
Figura 19 Nivel de Satisfacción de los Clientes de CEC Latido	55
Figura 20 Nivel de Recomendación de los Servicios Ofrecidos por CEC Latido.....	56

Figura 21 Percepción de la Calidad del Servicio Ofrecido por el Personal Médico y Administrativo de CEC Latido	56
Figura 22 Permanencia de Pacientes de CEC Latido en una Escala Temporal.....	57
Figura 23 Relación Costo/Calidad del Servicio Percibida por los Clientes	58
Figura 24 Características por las que los Clientes eligen CEC Latido	58
Figura 25 Valores Institucionales de la Empresa.....	63
Figura 26 Diagrama con el Mapa de Experiencia del Cliente en CEC Latido.	65
Figura 27 Diagrama con el Análisis Blueprint aplicado en el Servicio de CEC Latido..	66
Figura 28 Diagrama con el Análisis Blueprint aplicado en el Seguimiento del Paciente	67
Figura 29 Proceso de Atención al Cliente luego de los Exámenes – CEC Latido	68
Figura 30 Proceso de Posventa para Repetición de Servicios	69
Figura 31 Diagrama de Flujo del Proceso de Posventa Propuesto	71

Índice de Tablas

Tabla N.	Página N.
Tabla 1 Metodología (Ítems / Elementos de los Resultados).....	9
Tabla 2 Matriz de Operacionalización de las Variables del Proyecto de Titulación	13
Tabla 3 Análisis de los Principales Competidores de CEC Latido en la Ciudad de Loja	44
Tabla 4 Matriz PESTEL analizando el Entorno de CEC Latido en la Ciudad de Loja ...	46
Tabla 5 Matriz de las 5 Fuerzas de Porter para Centro de Especialidades Cardiológicas	48
Tabla 6 Matriz de la Mezcla de las 7Ps del Marketing en CEC Latido.....	50
Tabla 7 Matriz EFI – Análisis de Factores Internos CEC Latido	51
Tabla 8 Matriz EFE – Análisis de Factores Externos en CEC Latidos.....	52
Tabla 9 Matriz FODA para Desarrollo de Estrategias CAME en CEC Latido	53
Tabla 10 Puntos Críticos	60
Tabla 11 Actividades del Proceso de Posventa Propuesto.....	70
Tabla 12 Acciones del Plan de Marketing de Redes Sociales	73
Tabla 13 Acciones del Plan de Marketing en Medios de Comunicación Tradicional.....	74
Tabla 14 Acciones del Plan de Marketing de la Estrategia de SEM.....	75
Tabla 15 Cronograma para Proceso de Posventa.....	76
Tabla 16 Cronograma del Plan de Marketing Propuesto para CEC Latido	76
Tabla 17 Presupuesto de la Aplicación de Llamadas de Seguimiento.....	77
Tabla 18 Presupuesto del Plan de Marketing Propuesto para CEC Latido.....	78

Índice de Anexos

Anexo N.	Página N.
Anexo A. Matrices EFE y EFI – Factores Externos y Factores Interno.....	92
Anexo B. Matriz de las 5 Fuerzas de Porter	93
Anexo C. Análisis FODA-CAME.....	94
Anexo D. Matriz de las 7Ps del Marketing.....	95
Anexo E. CJM Customer Journey Map - Mapa de la Experiencia del Cliente	96
Anexo F Encuesta de Satisfacción del Cliente – Empresa CEC Latido.....	97

Introducción

En las últimas décadas se puede observar cómo ha ido evolucionando el tema de la gestión del marketing, especialmente con la influencia de la tecnología en la vida diaria del ser humano. Para toda organización es necesario tener la flexibilidad para ir adaptándose a los cambios de la tecnología y su efecto en la vida del ser humano. El marketing en una organización debe implementarse y modificarse también según estos cambios.

Una de las principales mediciones que se realiza en las empresas de servicios es el de la fidelidad del cliente. Ahora, se requiere superar las expectativas del consumidor, llegando a vincularlo de tal manera que repita el servicio y lo recomiende. Las organizaciones deben tomar en cuenta muchos aspectos del consumidor, no solo los relacionados a la necesidad que satisface, sino a aspectos emocionales y espirituales que acompañen y sumen a la experiencia con la intención de que sea memorable en la mente del cliente.

La relación entre la gestión del marketing y la fidelización de sus clientes se analiza en varios sectores, y la salud no es la excepción. Existen estudios en los que se analiza cómo ha evolucionado el marketing en servicios de salud, iniciando con el marketing tradicional en el que se trataba al cliente como un ser anónimo y estático, pasando por el marketing relacional donde se enfatiza la relación con el cliente, hasta culminar en el marketing experiencial que se enfoca en la experiencia del consumidor, considerado racional y emocional simultáneamente (Santiñà Vila, 2015).

En el Ecuador, los servicios de salud del sector privado han crecido en una forma considerable como resultado de una demanda creciente y debido a la poca efectividad y capacidad resolutoria del sistema público a nivel nacional. Es así como establecimientos de primer, segundo

y tercer nivel de atención como clínicas, hospitales y centros especializados ofertan servicios médicos y quirúrgicos de baja, mediana y alta especificidad en todo el territorio nacional.

Teniendo un mercado altamente competitivo a nivel local y nacional, que busca atender las necesidades de sus clientes mediante la introducción de nuevas tecnologías y la utilización de estrategias de marketing, esta investigación nació con el objetivo de identificar cuáles son esas características en la entrega del servicio, en el área de cardiología, que permitan a la empresa CEC Latido, posicionarse en el mercado y alcanzar una fidelización de sus clientes.

Con la ejecución de este proyecto titulado La Gestión de Marketing y su Incidencia en la Fidelización de los Clientes de la Empresa de Servicios CEC Latido, mediante la implementación de una metodología de enfoque mixto, aplicando un análisis minucioso de los factores internos y externos que interactúan e influyen sobre la organización, se buscó identificar aquellos indicadores clave para el crecimiento de la empresa, que le permitan alcanzar mayor rentabilidad, considerando aspectos como su cultura organizacional, objetivos y valores institucionales.

De la misma manera, a partir del establecimiento de una línea base o estado situacional se planteó la creación de una propuesta de mejora que permita posicionar a la empresa y sus servicios en el mercado local, entendiendo la fragilidad e importancia que tiene su calidad en la entrega, la percepción del cliente y su fidelización para la sostenibilidad de la empresa.

A continuación, se detalla el proceso del trabajo investigativo realizado. Primero se desarrolló el marco teórico enfocado en los conceptos y teorías de las variables de la gestión del marketing y del comportamiento del consumidor. En segundo lugar, se realizó un diagnóstico de la situación del negocio. Luego, se analizaron los factores internos y externos de la organización, incluyendo la implementación de una encuesta a los clientes. Por último, se desarrolló una propuesta de mejora para su aplicación en el centro médico.

La Gestión de Marketing y su Incidencia en la Fidelización de los Clientes de la Empresa de Servicios “CEC Latido”

Objetivos

General

Determinar cómo la gestión de marketing incide en la fidelización de los clientes de la empresa “CEC Latidos”.

Específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de “CEC Latido”.
- Analizar los entornos interno y externo de la organización.
- Elaborar una propuesta de mejora para la empresa.

Justificación

En la actualidad, el marketing es muy importante para el desarrollo y la estabilidad de las empresas. El poder actual de los clientes con acceso a la información influye para que tome decisiones rápidas para escoger o rechazar un servicio. Debido a esto, el marketing debe ser tomado como una filosofía e involucrar a toda la organización con el fin de identificar las necesidades insatisfechas del mercado, mejorar o generar los servicios, y mantener el esfuerzo por superar las expectativas de los clientes actuales y potenciales (Hernández y Maubert, 2009).

La retención y fidelización juega un papel clave en las empresas de servicios, razón por la cual se definen estrategias para mantener a los clientes. Se utiliza el término lealtad para describir la disposición de un cliente para continuar visitando a una empresa por un largo plazo, y recomendando sus servicios. Este tipo de consumidores se vuelven más redituables conforme permanecen más tiempo con una empresa (Lovelock y Wirtz, 2015).

Considerando al cliente como el inicio y el final del proceso comercial, para lograr una fidelización efectiva, las empresas deben crear una relación con el cliente, que los haga sentir como elementos o partes especiales dentro de la organización. Desde la perspectiva de la mercadotecnia y en un sector tan competitivo como la salud, es sumamente importante la ejecución de estrategias que permitan hacer que los servicios ofrecidos por la empresa se distingan de los demás. Schiffman y Kanuk (2001) señalan que cualquier negocio para tener éxito, tiene que saber todo sobre su mercado meta, incluyendo preferencias y actitudes.

Antecedentes

Como menciona Bonmatí (2011), “El valor de una empresa es el valor del conjunto de elementos, materiales inmateriales y humanos que integran o construyen la empresa”. En una empresa de servicios de salud, nada está más cerca de eso. La generación de valor en un sector tan sensible como la salud y la asistencia social, sin duda que puede constituirse en un gran reto. Brindar servicios que los clientes encuentren útiles de manera constante y su fidelización implica la integración de una serie de elementos materiales y no materiales, innovación de productos, y la comprensión de las necesidades de los clientes con una velocidad y precisión cada vez mayor (Pardo, 2023).

En este sentido, considerando que en el Ecuador las enfermedades cardiovasculares son la principal causa de muerte, y representan alrededor del 30% de todas las muertes registradas en el país y que, a nivel local en la ciudad de Loja, la realidad no es diferente. Además de tener un público identificado ¿Cuál es la clave en la entrega del servicio que supone una diferencia competitiva entre las empresas?

Según Soto (s.f.), cuando se genera una venta se ponen en equilibrio principalmente 3 componentes: el deseo, la necesidad y la solución; sin embargo, en el caso de la industria de la

salud que incluye a consultorios, centros médicos, clínicas y hospitales; hay un reto particular, ya que el deseo no está presente entre los usuarios y por ello solo se presentan la necesidad y la solución.

La empresa CEC Latido es un centro especializado en la rama de cardiología ubicado en la ciudad de Loja, cuyo objetivo es el satisfacer las necesidades de salud, específicamente la prevención y el tratamiento de enfermedades cardiovasculares en base a un tratamiento multidisciplinario especializado, con responsabilidad social e innovación. Cuenta con profesionales especializados en Ecuador, Brasil, España y Argentina con una amplia experiencia en atención médica cardiológica en diferentes hospitales y centros médicos dentro y fuera del país.

Identificación de la Problemática

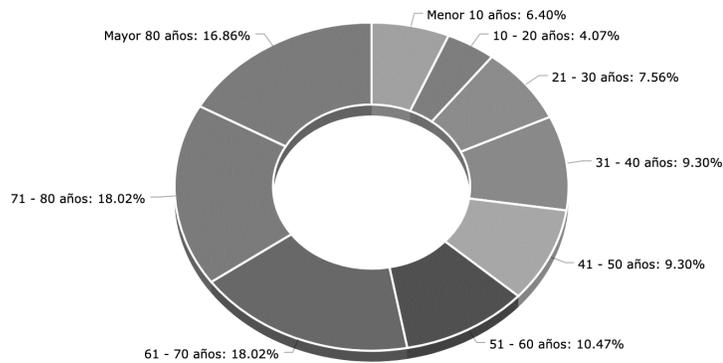
Conforme señala el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, en su Boletín Técnico de Estadísticas Vitales - Registro Estadístico de Defunciones Generales de 2022, publicado en septiembre del 2023, entre las primeras 5 causas de muerte a nivel nacional se encuentran las enfermedades isquémicas del corazón, enfermedades hipertensivas y diabetes mellitus, todas estas relacionadas de forma directa con la salud cardiovascular, realidad que no es distinta para la ciudad y provincia de Loja.

En Loja, la prestación de servicios médicos en el área de cardiología, es brindada, entre otros por HC San Agustín, HC Santa Inés y Clínica San Pablo, sin embargo, con una población local de 215.000 habitantes y provincial de aproximadamente 450.000, sumados a la población de la provincia de Zamora Chinchipe, que es de 87.000 personas, es importante que la región cuente con un servicio de cardiología eficiente y de calidad, con tecnologías y los recursos necesarios para proporcionar una atención adecuada.

En este sentido la empresa Centro Especializado del Corazón Latido, nace como una alternativa respecto a la atención y cobertura en salud en el área de cardiología para la ciudad y provincia de Loja. La empresa brinda los servicios de atención de pacientes con enfermedades cardiovasculares, basándose en una operación interdisciplinaria y trabajo en equipo para el diagnóstico oportuno, intervención, seguimiento y tratamiento, con los profesionales calificados, buscando de forma constante la innovación e implementación tecnológica.

Con la atención de dos profesionales médicos especializados en cardiología, el centro registró para el año 2023, en el periodo entre mayo y diciembre, un total de 560 consultas médicas agendadas, de las cuales sobre el 65% son pacientes de una edad igual o superior a los 50 años (Ver Figura 1). Según los registros estadísticos de CEC Latido, entre los servicios mayormente solicitados se encontraron: consulta médica cardiológica, electrocardiograma, ecocardiograma, prueba de esfuerzo y holter de arritmias.

Figura 1 *Porcentaje de Consultas por Rango Etario en CEC Latido.*



Nota. Datos suministrados por la Empresa CEC Latido Periodo mayo - diciembre 2023.

De las 560 consultas médicas agendadas y de los pacientes que accedieron a uno o varios de los servicios que ofrece la empresa, solo el 57% de los mismos realizaron una segunda cita, una cita subsecuente o solicitaron un nuevo servicio; debido a esto es necesario la creación y aplicación de estrategias de marketing que permitan elevar el nivel de percepción de valor en los clientes y alcanzar su fidelidad.

Metodología, Técnicas e Instrumentos

Dentro de algunos tipos y criterios de clasificación, en el ámbito de la educación, se destaca la investigación descriptiva, que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Los estudios de diagnósticos, conocidos también como diagnósticos situacionales, corresponden a este tipo de investigación y consiste en efectuar descripciones minuciosas de los fenómenos o situaciones existente (Posso, 2013). El presente proyecto se encasilla en este tipo de investigación, ya que busca particularizar la problemática de la fidelización de los clientes en la empresa CEC Latidos.

Con respecto al alcance temporal las investigaciones se dividen en sincrónicas, que estudian fenómenos en un período corto o específico de tiempo; y diacrónicas, que estudian los fenómenos en un período prolongado de tiempo (Posso, 2013). El presente proyecto buscó determinar la situación actual de la empresa y, en base a ese análisis, formular propuestas de mejora; por lo tanto, entra en un tipo de investigación sincrónica.

La naturaleza de la información es otro criterio de clasificación, haciendo referencia a los dos enfoques históricamente contrapuestos en la teoría de la investigación, teniendo por un lado el enfoque cualitativo y por otro lado al enfoque cuantitativo. El presente trabajo se realiza con un enfoque mixto que combina elementos cualitativos y cuantitativos permitiendo obtener una comprensión más completa y profunda del objeto de estudio. Dentro de un contexto general de

Marketing de Servicios, este tipo de enfoque permite abordar una amplia gama de aspectos, desde la percepción del paciente o cliente, la evaluación del servicio de posventa, la identificación y eficacia de las estrategias de marketing.

Como menciona Sampieri (2023), la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. La fusión de los dos enfoques, cuantitativo y cualitativo, en un solo estudio permite tener una mejor idea del problema o fenómeno de estudio; y su implementación puede aplicarse en secuencia, en paralelo o mezclarse según se lo requiera.

Para poder explicar los entornos interno y externo de la empresa CEC Latidos, se utilizan métodos, técnicas e instrumentos que ayudan a definirlo, tomando en consideración que el entorno de marketing son todos los actores y fuerzas que afectan la capacidad de la dirección de una organización para generar y mantener relaciones exitosas con el mercado objetivo (Kotler et al., 2016). Los actores internos están bajo el dominio de la empresa y las fuerzas externas están fuera de su competencia (Prieto, 2014).

Para analizar el macroentorno, una de las herramientas más utilizadas es el análisis de PESTEL, que hace referencia a los elementos externos que son importantes para una organización. Se incluye el análisis de un entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal; cada uno de estos componentes tiene potencial para afectar el ambiente competitivo de la industria en la cual se desenvuelve una empresa (Thompson, 2015).

Se aplica el modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter (Ver Anexo B). Este modelo es considerado una herramienta útil para diagnosticar las principales presiones competitivas del mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Las cinco fuerzas que

se analizan son: los vendedores rivales, los nuevos participantes de la industria, los productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes (Thompson, 2015).

Normalmente, para el análisis de las estrategias de marketing en productos se utiliza el concepto de la mezcla de marketing. Tradicionalmente se utiliza, para productos tangibles, el concepto del de las 4PS, pero para los servicios se han incluido más elementos en el análisis. Las 7PS del marketing (Ver Anexo D) de servicios representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cumplan los requerimientos del cliente en un mercado competitivo (Lovelock y Wirtz 2015).

Tabla 1 Metodología (Ítems / Elementos de los Resultados)

Metodologías		Técnicas		Instrumentos	
Resultados del Objetivo 1. Diagnóstico situacional de la empresa					
Investigación Descriptiva	Malhotra (2008).	Observación estructurada; con una guía de lo que se observa y las variables que intervienen.	SEMAR (2016)		
Investigación Descriptiva	Malhotra (2008).	Recopilación de datos	Malhotra (2008).	Documentación interna de la organización	Malhotra (2008).
Resultados del Objetivo 2. Entorno interno y externo de la empresa					
Estudio de Mercado	SEMAR (2016)	Muestra	SEMAR (2016)	Encuesta (Anexo F)	SEMAR (2016)
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	Michael Porter en 1979 (Anexo B)	Recopilación de datos	Malhotra. (2008).	Documentación y datos de entes externos	Malhotra. (2008). .
Análisis PESTEL	V.K. Narayanan y Liam Fahey crearon en 1968 la metodología.	Recopilación de datos	Malhotra. (2008).	Documentación y datos de entes externos	Malhotra. (2008).

Análisis DAFO (Anexo C)	En la década de 1960, se atribuye a Albert Humphrey.	Recopilación de datos	Malhotra. (2008).	Documentación y datos de entes externos	Malhotra. (2008).
Análisis de factores internos y externos - Matriz EFE y EFI (Anexo A)	Fred R. David en su libro 'Strategic Management'.	Recopilación de datos	Malhotra. (2008).	Documentación y datos de entes externos	Malhotra. (2008).
				Documentación interna de la organización	Malhotra. (2008).
Análisis de las 7Ps del Marketing (Anexo D)	Las 7 P del marketing son un modelo de marketing mix propuesta de Bernard Booms y Mary Bitner en 1981.	Recopilación de datos	Malhotra. (2008).	Documentación y datos de entes externos	Malhotra. (2008).
				Documentación interna de la organización	Malhotra. (2008).
Resultados del Objetivo 3. Propuesta de mejora					
Elaboración de los estándares de calidad del servicio	Metodología ISMI – International Service Marketing Institute (2002)	Customer Journey Map (Anexo E)	Bernd Schmitt (2003), Gestión de la experiencia del cliente	Matriz de estrategias	Esta matriz estratégica fue creada y popularizada por Bruce D. Henderson, en 1970
					Service Blueprint

Nota. Matriz en la que se identifican los métodos, técnicas e instrumentos a implementarse por cada objetivo de la investigación. Fuentes: Malhotra, N. (2008). *Investigación De Mercados*.

Pearson & Prentice Hall; y Secretaría de Marina de los Estados Unidos Mexicanos [SEMAR], (2016), *Metodología de la Investigación*.

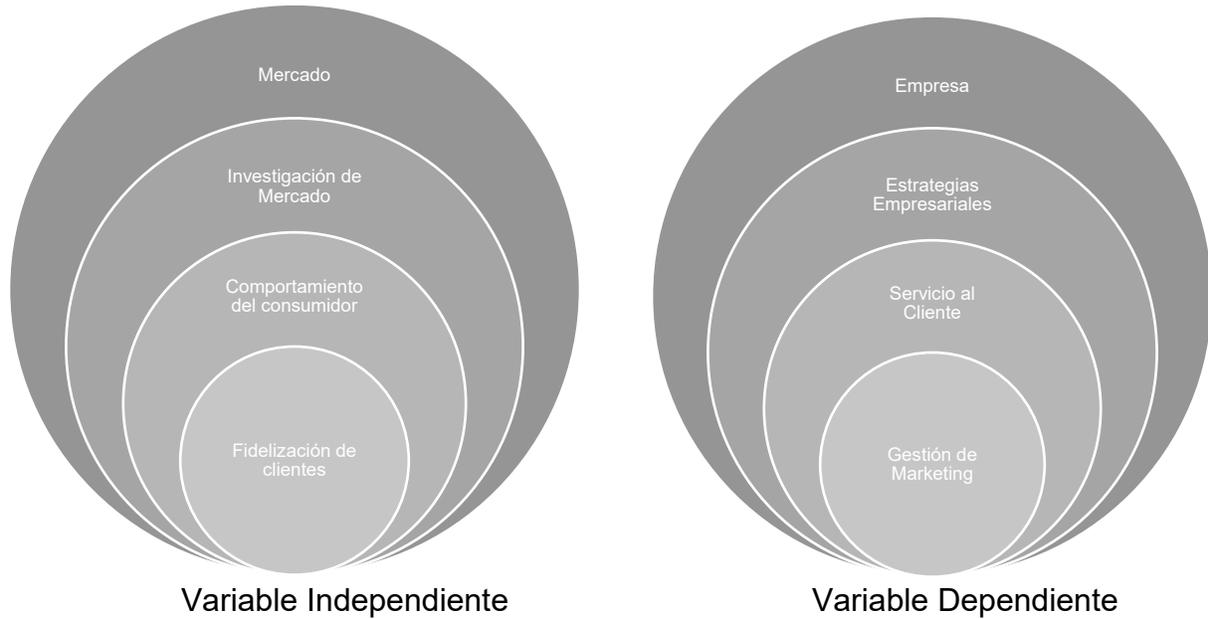
Planteamiento Hipotético

El planteamiento hipotético del proyecto se basa en el desarrollo de la resolución de las preguntas: ¿Cómo inciden las estrategias de fidelización en la satisfacción de los clientes?, ¿Cómo el proceso de posventa influye en la retención de clientes?, ¿Cómo impacta la reputación de la marca en la captación de clientes?, ¿Cómo incide la atención al cliente en la percepción del valor generado?, ¿Cómo influye la gestión de marketing en la productividad de la empresa? ¿Cuáles son las estrategias de marketing que mejor se adaptan y generan valor en la empresa CEC Latido? Las respuestas serán la ruta para alcanzar los objetivos del proyecto.

Operacionalización de las Variables

En investigación científica se analiza la relación causa efecto de una problemática mediante el estudio de las variables dependientes e independientes. Hay ocasiones que las definiciones de las variables son abstractas, para ello se aplica la operacionalización de variables. Estos conceptos pueden tener distintos significados según el tipo de estudio a realizar o la disciplina del investigador. En el caso de la presente investigación se desarrolla la constelación de variables (Ver Figura 2) y la matriz de operacionalización de variables (Tabla 2).

Figura 2 *Círculo de Variables de la Empresa*



Nota. Identificación y clasificación de variables independientes y dependiente del proyecto de investigación, basado en el artículo de Operacionalización de Variables (Rodríguez, 2024b).

Tabla 2 Matriz de Operacionalización de las Variables del Proyecto de Titulación

Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Variables estudiadas	Definición de la variable	Dimensiones de las variables	Indicadores de la dimensión	Método
Para el planteamiento de las preguntas de investigación se inicia con premisas como: ¿Cómo inciden las estrategias de fidelización en la satisfacción de los clientes?, ¿Cómo el proceso de posventa influye en la retención de clientes?, ¿Cómo impacta la reputación de la marca en la captación de clientes?, ¿Cómo incide la atención al cliente en la percepción del valor generado?, ¿Cómo influye la gestión de marketing en la productividad de la empresa?	Determinar como la Gestión de Marketing incide en la Fidelización de los Clientes de la empresa CEC Latidos.	Analizar la situación actual de la empresa CEC Latido.	Independiente "Fidelización de Clientes"	Cuidar, fomentar y animar la relación que establece con sus clientes para que dure el mayor tiempo posible. Pérez Rodríguez, M. D. (Coord.) (2010).	Financiero	Macroentorno	Matriz EFE, Matriz EFI PESTEL
						Microentorno	
					Económica	Procesos	
		Desarrollar el análisis de los entornos interno y externo de la organización.	Independiente "Fidelización de Clientes"	Proceso de planificar y ejecutar la concepción de los elementos de la mezcla del marketing. (Kotler y Armstrong, 2016).	Financiero	Macroentorno	Análisis FODA, PESTEL
					Microentorno		
	Económica				Procesos	7 Ps del Marketing	
	Realizar la propuesta de mejora.	Dependiente "Gestión de Marketing"	Proceso de planificar y ejecutar la concepción de los elementos de la mezcla del marketing. (Kotler y Armstrong, 2016).	Planificación	Mercadeo	Customer Journey, Service Blueprint. Marketing 4.0 Estrategias CRM.	
				Ejecución	Productividad		
				Seguimiento	Personal capacitado		
	Evaluación	Conversiones					

Nota. Con la aplicación de la matriz se busca organizar las etapas del proceso de investigación en función de los objetivos y métodos aplicados.

Capítulo I

1. Marco Teórico

1.1. Marketing - Definiciones

La palabra Marketing es ampliamente utilizada a nivel global, pero suele confundirse o mezclarse con otros conceptos o términos; por ejemplo, con publicidad, sistemas de ventas, procesos de innovación, entre otros; adicional, se suele mencionarlo como un departamento más de una organización. Por eso, es importante señalar algunas definiciones realizadas por expertos en base a sus estudios y experiencia. Dentro de las referencias más importantes se tienen las siguientes definiciones.

El marketing es el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen relaciones fuertes con ellos con el propósito de obtener, a cambio, valor procedente de dichos clientes (Kotler, Armstrong, 2018). Mientras que para Hernández Garnica y Maubert (2009), es una filosofía que involucra a toda la organización en un proceso que tiene como propósito identificar las necesidades del mercado para satisfacerlas, que generen una mejor calidad de vida para la sociedad y mantengan a la organización en un permanente esfuerzo por crear beneficios que superen las expectativas de los clientes actuales y potenciales, lo que permitirá crear ventajas competitivas y, con ello, su desarrollo.

El marketing apareció en el siglo XX como una herramienta para mejorar la competencia de las empresas y obtener diferenciación y ventaja competitiva. Ha ido evolucionando conforme los cambios en la producción, el mercado y el comercio que se han generado a nivel global, empezando por el enfoque en los productos, luego el enfoque en las ventas y llegando ahora en el enfoque al cliente.

A pesar de estos cambios, incluyendo los que se generaron a raíz de la pandemia de COVID posteriores al año 2019, la finalidad del marketing sigue vigente: descubrir necesidades no satisfechas o insuficientemente satisfechas, para desarrollar nuevas ofertas de valor, con modelos de negocio que respondan a las circunstancias vigentes (Schnarch Kirberg, 2021). Esto confirma la importancia como función dentro de una empresa, su gestión debe ser parte de las actividades estratégicas del negocio (Marshall et al., 2019).

1.2. Teorías del Marketing

Una forma útil de entender el marketing es a partir del concepto de relación de intercambio, puesto que constituye el objeto de estudio del marketing (Sellers, 2013). Mediante este intercambio las partes obtienen beneficios. Normalmente se concibe un enfoque de las teorías para tema de negocios; sin embargo, el estudio de estas interrelaciones también se puede observar en temas como política y elecciones donde también se desarrollan conceptos y teorías propias. A continuación, se describe la evolución que ha tenido dentro del ámbito empresarial.

El Marketing ha pasado por algunas etapas y se relacionan con la forma en la que las empresas abordaron su relación con los mercados (Sellers, 2013). Se describen cinco etapas, todas ellas con un enfoque que cambia conforme fue aumentando la competencia. En primera instancia estaba enfocada básicamente en la producción, la segunda etapa se enfocaba más en el producto, en una tercera etapa se dio más relevancia a las ventas. La cuarta fase se centró en el cliente, en la cual se desarrollaron algunas teorías sobre necesidades de los consumidores. Finalmente, la quinta etapa presenta un enfoque sostenible en la resolución de las necesidades del cliente.

1.2.1. Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional

La teoría y la práctica del marketing se ha centrado en proporcionar las claves necesarias para que la empresa desarrolle los intercambios con sus clientes. Esto se basaba en la premisa que

los clientes están garantizados al no tener grandes opciones de compra. Se ha dado más énfasis en crear transacciones con nuevos clientes, conocido como marketing transaccional, que en obtener los intercambios aplicando la retención de los clientes existentes, conocido como marketing relacional.

Debido al incremento de la competencia y desarrollo de tecnología, en la actualidad las organizaciones deben darle mayor importancia a su relación con sus clientes. De este hecho, nacen los conceptos de retención y fidelización del cliente. La manera más adecuada de lograr que un cliente vuelva y se identifique con la marca o empresa es con el desarrollo del producto más adecuado para sus necesidades (Sellers, 2013). Existen algunos beneficios adicionales que se emplean para mantener la preferencia del consumidor, entre ellos se tienen beneficios financieros, beneficios sociales y dependencias estructurales.

1.2.2. Marketing 3.0

Basado en los cambios observados en el mercado y su entorno, Kotler desarrolló la teoría del Marketing 3.0, que tenía como objetivo atraer el cliente basado en los valores. Se marca la diferencia desde un enfoque al producto hasta darle relevancia al ser humano, siendo la meta la satisfacción funcional, emocional y hasta espiritual del cliente. Es así como las organizaciones comienzan a diferenciarse por sus valores; ya no solo buscan beneficios con sus productos, sino que también buscan ofrecer soluciones a problemas sociales y medioambientales (Kotler et al, 2021). Actualmente, se considera al Marketing 3.0 como la última etapa del marketing tradicional.

1.2.3. Marketing Holístico

El marketing holístico trata de considerar, de forma simultánea, el marketing interno, operativo, de responsabilidad social y relacional. Se incluye todas aquellas acciones de la empresa orientadas a favorecer el desarrollo de las actividades de marketing desde un punto de vista interno,

las herramientas tradicionales del marketing, los factores observados como responsabilidad social y el marketing relacional (Ver Figura 3).

Figura 3 Componentes del Marketing Holístico



Nota. Tomado de Sellers (2013).

1.2.4. Marketing 4.0

Con el creciente desarrollo e implementación de la tecnología en la vida cotidiana, las personas tienen más acceso a información mediante el uso del internet, redes sociales y todo su entorno. El marketing 4.0 se basa en la economía digital donde las nuevas tecnologías son las principales herramientas para llegar a los clientes y un medio para ganar una mayor participación de mercado. Philip Kotler (2021) lo define como una extensión del marketing 3.0 en el que predomina la hiper conectividad.

Los clientes adquieren una influencia directa en la dirección de una marca de manera significativa debido a una interacción más íntima a través de la tecnología digital, sentando las bases del marketing digital y sus diversas variaciones. Como consecuencia del poder del

consumidor, las empresas deben romper paradigmas y tener un enfoque inclusivo, social y horizontal (Kotler et al., 2018).

Las redes sociales echaron abajo las barreras geográficas y demográficas, lo que permite a los consumidores comunicarse e incluso colaborar con las empresas. Es necesario crear comunidad ya que las personas prestan más atención a consejos, críticas y valoraciones de sus círculos sociales más que a la publicidad o información que recibe de una organización, a esto se lo conoce como el factor F, referido a la influencia de la familia, amigos, fans y seguidores, todos con iniciales F en el idioma inglés (Kotler et al., 2018).

Las paradojas que enfrenta el marketing 4.0 son tres. Primero la interacción de lo online frente al offline, las dos facetas deben coexistir y ser un complemento. Segundo, la abundante información a manos de las personas puede generar clientes distraídos que pierden su enfoque en su necesidad personal. Por último, el juego de las valoraciones positivas como negativas, siendo ambas una oportunidad (Kotler et al., 2018).

1.2.5. Recorrido del Consumidor

Una manera de entender el comportamiento del cliente es analizar cómo compra la gente. Entre los primeros trabajos para entender el recorrido del consumidor está el modelo desarrollado por St. Elmo Lewis denominado AIDA por sus siglas. Se refiere a que los pasos del consumidor eran atención, interés, deseo y acción. Se refiere a que, mediante las herramientas del marketing, se atraiga la atención, se despierte el interés, se intensifique el deseo se impulse la acción del consumidor.

La evolución de este modelo es el denominado de las 4A, desarrollado por Dereck Rucker. Su nombre se basa en los elementos atención, actitud, acción y acción adicional. En comparación al anterior, la actitud abarca el interés y el deseo del cliente, mientras que se añade la acción

adicional. Este nuevo elemento hace referencia a la conducta posterior a la compra, es decir se relaciona con la retención y fidelidad del consumidor.

Con la influencia de la conectividad, el recorrido del cliente sufre un cambio, generándose el modelo de las 5A. Los elementos que lo conforman son atención, atracción, averiguación, acción y apología. Primero, la gente está expuesta a la información, poniendo su atención; luego, mientras compara la información tiene más atracción por alguna marca; después contrasta su idea mediante la averiguación, frecuentemente con las referencias en línea; para luego tomar acción decidiendo comprar; finalmente, en la posventa se tiene la fase de apología, con la repetición y recomendación (Ver Figura 4).

Figura 4 Recorrido del Consumidor, de las 4A a las 5A



Nota. Figura tomada del libro Kotler, Philip, et al. *Marketing 4. 0: Transforma Tu Estrategia para Atraer Al Consumidor Digital*, Lid Editorial Empresarial S.L., 2018. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/udlap/detail.action?docID=6883410>.

En este modelo se indica que la secuencia no necesariamente debe ser lineal, sino que, al repetirse el ciclo se convierte en una espiral. Además de que en el proceso podría omitirse la atención y atracción, si el cliente sigue una recomendación de forma directa de algún familiar o amigo, por ejemplo. En la Figura 5, se puede observar el comportamiento del consumidor, los posibles puntos de contacto y la impresión clave del cliente en cada etapa.

Figura 5 Modelo de las 5A en el Recorrido del Consumidor



Nota. Figura tomada del libro Kotler, Philip, et al. *Marketing 4.0: Transforma Tu Estrategia para Atraer al Consumidor Digital*, Lid Editorial Empresarial S.L., 2018. *ProQuest Ebook Central*, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/udlap/detail.action?docID=6883410>.

1.2.6. Marketing 5.0

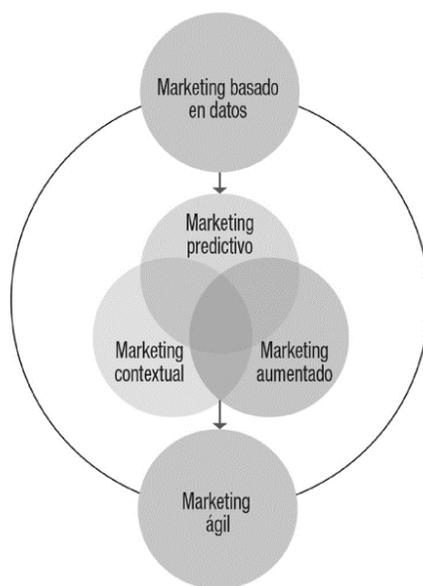
Según Kotler, el marketing 5.0 es la aplicación de las tecnologías que imitan la ser humano para crear, comunicar, ofrecer y mejorar el valor a lo largo del recorrido del cliente. Se basa en la tecnología actual con la inteligencia artificial, la robótica, la realidad aumentada, la realidad virtual

y el internet de las cosas. Estas herramientas emulan o pretenden hacerlo a la acción humana. En el campo del marketing, la herramienta con mayor utilidad al momento es la IA.

El objetivo del Marketing 5.0 es crear una nueva experiencia del cliente sin fricciones y convincente (Kotler et al., 2021). La idea central es el aprovechamiento de estas nuevas herramientas, a pesar de que existen detractores debido a la supuesta sustitución del factor humano por la tecnología. La IA puede encontrar patrones de comportamiento, pero solo los humanos están en capacidad de entender a los humanos.

El mundo digital y la tecnología ayudan al marketing en cinco puntos relevantes. Primero, se pueden tomar decisiones basados en información, a través del acceso a la *big data*. Segundo, es posible predecir resultados de estrategias y táctica empleadas. Tercero, se puede llevar la experiencia digital al mundo físico. Cuarto, ayuda a impulsar el aporte de valor del personal de primera línea de atención al cliente, al facilitar las tareas. Y, por último, ayuda acelerando la ejecución, considerando los cambios constantes actuales en varios ámbitos. Es así como, según esta teoría, el marketing se compone de cinco elementos (Figura 6).

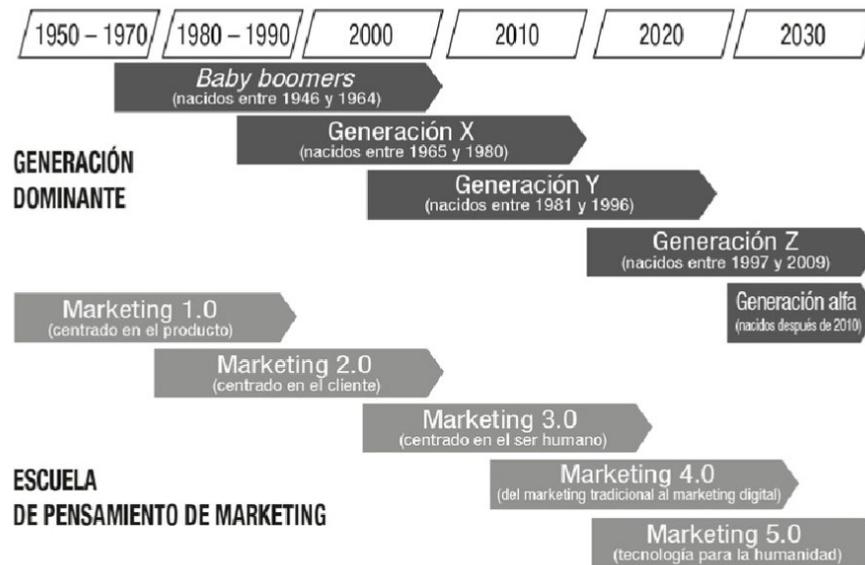
Figura 6 *Los Cinco Elementos del Marketing 5.0*



Nota. Figura tomada del libro Marketing 5.0 (Kotler et al., 2021).

Los desafíos actuales del marketing, según la teoría, principalmente son dos, la brecha generacional y la polarización. El primero se basa en manejar las diferencias y conflictos de las diferentes generaciones que actualmente conforman el mercado global (Ver Figura 7). La segunda, se enfoca en que la polarización causa la disparidad de la riqueza actual, con todas las conjeturas sociales que conlleva, siendo imperativo buscar el crecimiento sostenible.

Figura 7 Brecha Generacional para el Marketing Actual



Nota. Figura tomada del libro Marketing 5.0 de Kotler et al., (2021).

1.3. Conceptos Fundamentales del Marketing

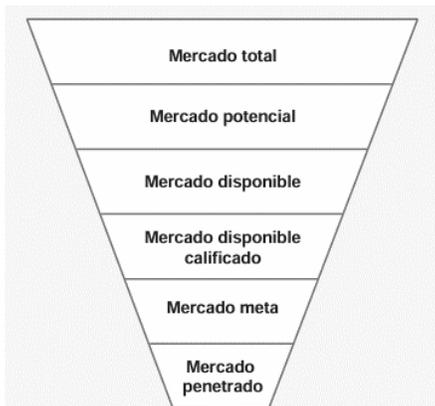
Al hablar de Marketing se utilizan algunos términos, los cuáles deben ser comprendidos para el desarrollo de las ideas. Teniendo las definiciones y sabiendo que la mercadotecnia además de ser una función de la empresa es también la capacidad de construir relaciones duraderas con sus clientes a través de proporcionarles un valor superior (Prieto, 2017). Es entonces importante el comprender lo que significa valor, costo, satisfacción al cliente, cadena de valor, mercado meta, oferta de mercado, mezcla de marketing y estrategia de marketing.

El valor percibido por el cliente es la percepción que tiene de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de mercado en comparación con las ofertas de la competencia; mientras que, la oferta de mercado es una combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos para satisfacer una necesidad o un deseo. Entonces, es de vital importancia que la oferta contemple todo lo que pueda generar valor al cliente. Esto se comprueba con la satisfacción del cliente, que es la medida en la cual el desempeño percibido de un producto o servicio es igual a las expectativas del comprador (Kotler et al, 2018).

La cadena de valor se refiere a la serie de departamentos internos que llevan a cabo actividades para generar valor con el fin de diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos y servicios de la empresa (Kotler et al, 2018). Se la construye al disgregar a la organización en sus actividades estratégicas relevantes (Hernández Garnica et al., 2017). Las actividades pueden ser directas, es decir que implican directamente la creación de valor; o indirectas, que son las que permiten que las actividades directas se desempeñen sin interrupción y sirven de apoyo.

El mercado es la suma de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio (Kotler et al., 2018); sin embargo, es necesario ir reduciéndolo o segmentándolo en función del interés de los clientes, características demográficas, alcance del servicio. Así se obtiene una cuantificación más precisa del número de clientes. Dependiendo de los autores se tienen diferentes denominaciones a medida que se hace este proceso de segmentación (Ver Figura 8).

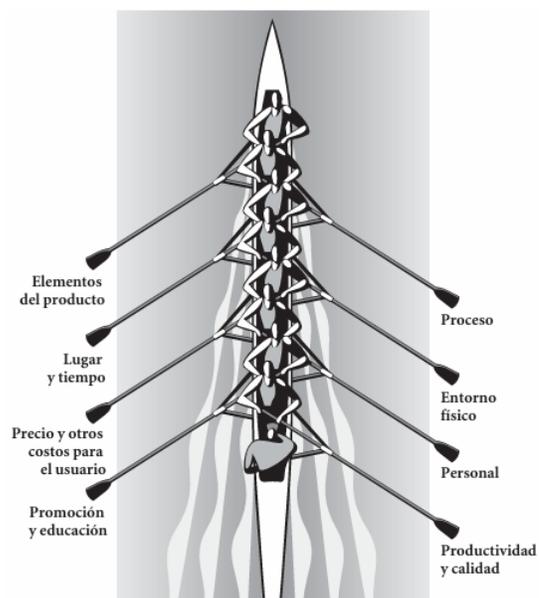
Figura 8 *Composición del Mercado Total*



Nota. Embudo del Mercado, tomado del libro Fundamentos de Marketing (Hernández-Garnica et al., 2017).

La mezcla de marketing se refiere a los elementos estratégicos básicos en los que se concentran las estrategias. Normalmente, para el marketing de productos, se emplean la mezcla de las 4Ps: producto, precio, plaza y promoción. Con su aplicación en empresas de servicios y la evolución que tiene ahora se habla de una mezcla de las 8P (Ver figura 9) (Lovelock y Wirtz, 2015).

Figura 9 *Las 8Ps del Marketing de Servicios*



Nota. Gráfica tomada de Lovelock y Wirtz, 2015. *Marketing de Servicio: personal, tecnología y estrategia* (6a. ed.). Identifica los elementos de la Mezcla de Marketing que se debe analizar para su gestión estratégica en empresas de servicios.

1.4. Funciones del Marketing

La función principal del marketing es que una organización, adaptada a su entorno, logre convertir necesidades sociales en oportunidades rentables. Para cumplir con esto, se puede desagregar en un proceso que lleva cinco pasos: análisis de oportunidades, investigación y selección de mercados meta, diseño de estrategias de marketing, plan anual de marketing y ejecución de las actividades (Hernández Garnica et al., 2017).

1.4.1. Análisis de Oportunidades

La primera actividad consiste en identificar las oportunidades de largo plazo en el mercado, pues si sólo se concentra en el corto plazo las inversiones y, en general, los esfuerzos que se realicen podrían perderse muy rápido.

1.4.2. Investigación y Selección de Mercados Meta

Lo primero será realizar un sondeo sobre quiénes pueden ser nuestros clientes potenciales; dicho de otra manera, quienes desean nuestro producto. A este paso que se le conoce como definición del mercado meta, los esfuerzos de mercadotecnia serán más efectivos a medida que conozcamos bien a nuestros clientes; finalmente, será más fácil ofrecer lo que buscan (Prieto, 2017).

Después de evaluar los diferentes segmentos, la organización decide cuáles y cuántos son sus mercados segmentos meta. Dependiendo del giro de negocio y de la selección del mercado meta, la organización escoge la implementación de estrategias de marketing masivas o diferenciadas. Mientras más reducido es el número de clientes reales y potenciales se puede aplicar

estrategias de marketing más específicas en función del segmento, teniendo marketing concentrado o de nicho, marketing local e incluso marketing individual (Kotler et al., 2013).

1.4.3. Diseño de Estrategias de Marketing

En la actualidad hay una serie de estrategias de marketing que se implementan y se aplican en función de las características propias de cada organización. El creciente uso de dispositivos digitales conectados a internet hace que las estrategias basadas en la red sean cada vez más utilizadas. Sin embargo, como se menciona previamente, su efectividad dependerá de otras cuestiones como el giro de negocio y la segmentación del mercado. En los últimos años se está adoptando estrategias de marketing directo, o combinándolo con otros enfoques.

El marketing directo consiste en conectar de manera directa con consumidores meta cuidadosamente seleccionados, a menudo de forma interactiva y de uno a uno. Utilizando bases de datos detalladas, las empresas adaptan sus ofertas de marketing y comunicaciones a las necesidades de segmentos o compradores individuales estrechamente definidos (Kotler et al., 2013). Ejemplos de marketing directo se pueden observar en la figura 10.

Figura 10 *Formas de Marketing Directo*



Nota. Ejemplos de formas de Marketing Directo. Gráfica tomada del libro: Kotler et al., 2018. *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.

Dentro de todas estas formas, el marketing online es el que más crecimiento y uso tiene. La dependencia de las personas por el internet y su impacto en el modo de vida, hacen que sea el medio idóneo para llevar a cabo negocios. Debido a este fenómeno es que se tienen empresas nuevas con exclusiva presencia en línea y las organizaciones tradicionales han modificado y tienen presencia en línea y fuera de línea.

Las empresas llevan a cabo marketing online en la mayoría de los medios que les sea posible: sitios web, promociones en línea, redes sociales, correo electrónico y marketing móvil (Ver la Figura 11). El desarrollo de páginas web ha servido para que los consumidores puedan buscar la información, la publicidad en línea permite para atraer clientes, la relación directa mediante redes sociales trata de darle un vínculo más personal, las campañas a través de correo electrónico de los clientes y los mensajes a través de teléfonos celulares se usan para un contacto directo o promoción.

Figura 11 *Formas del Marketing Online*



Nota. Los cinco medios utilizados en el Marketing Online. Gráfica tomada del libro: Kotler, P., Armstrong, G. (2018). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.

1.4.4. Plan de Marketing

Para el desarrollo de un plan empresarial se requiere primero del análisis de la situación de una organización. Los análisis de los entornos internos y externos conducen a la definición de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Luego se plantean los objetivos del plan que deben llevar concordancia con los objetivos estratégicos de la empresa; adicional se elaboran y seleccionan las estrategias del plan. En función de ellos la organización debe establecer el plan estableciendo recursos, presupuesto, tiempos de entrega y método de control.

El plan de marketing es un mecanismo para integrar y coordinar las variables, indicando metas, acciones y presupuestos. Se trata de una herramienta de trabajo dirigida hacia resultados específicos esperados, que determina cómo estos pueden lograrse y permite delegar funciones, coordinar esfuerzos, programar recursos para optimizar resultados y servir además de referencia y control (Schnarch Kirberg, 2021). Los elementos que debe disponer un plan de marketing se tienen a continuación (Figura 12).

Figura 12 Esquema Simplificado de un Plan de Marketing

Paso	Responde a:
1. Propósito	<input type="checkbox"/> Qué queremos lograr
2. Datos básicos	<input type="checkbox"/> Dónde estamos y cómo llegamos
3. Oportunidades	<input type="checkbox"/> Posibilidades del mercado
4. Amenazas	<input type="checkbox"/> Problemas externos
5. Debilidades	<input type="checkbox"/> Aspectos negativos internos
6. Fortalezas	<input type="checkbox"/> Aspectos positivos internos
7. Objetivos	<input type="checkbox"/> Hacia dónde queremos y podemos ir
8. Metas	<input type="checkbox"/> Objetivos cuantificados y parcialidades
9. Estrategias	<input type="checkbox"/> Acciones por ejecutar para alcanzar los objetivos y las metas
10. Tácticas	<input type="checkbox"/> Actividades concretas para llevar a cabo las estrategias
11. Presupuestos	<input type="checkbox"/> Costos de ejecución de las estrategias y tácticas
12. Proyecciones	<input type="checkbox"/> Qué vamos a lograr en volúmenes de venta y beneficios
13. Controles	<input type="checkbox"/> Cómo verificar el comportamiento del plan

Nota. Los elementos básicos que deben constar en un plan de marketing según el libro: Schnarch Kirberg, A. (2021). *Desarrollo de nuevos productos: creatividad, innovación y marketing*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=106>

El plan de marketing debe especificar claramente los tiempos, las estrategias, los responsables, el presupuesto, las metas y los índices de gestión. Sin embargo, no es un elemento estático ya que, al igual que el mercado, debe responder a los cambios a los que la empresa se enfrenta. Los objetivos, el cumplimiento de las acciones, las estrategias y los presupuestos pueden verse afectados durante la ejecución del plan; con la finalidad siempre de dar los mejores réditos a la organización.

1.4.4.1. Marketing Digital

Para los planes de marketing actuales se considera aprovechar el internet como una herramienta estratégica, entrando en juego el marketing digital, que no es más que un complemento del marketing tradicional. Dentro de las ventajas de su aplicación destaca que no tiene limitación geográfica, que tiene accesibilidad las 24 horas del día, que proporciona interacción y cercanía con el cliente, que permite analizar datos, que es flexible y adaptable. Dentro de las estrategias o métodos más utilizados se listan los siguientes:

- SEO – *Search Engine Optimization*
- SEM – *Search Engine Marketing*
- Marketing de contenidos
- Marketing de redes sociales
- Marketing de afiliados
- E-mail Marketing

1.5. Comportamiento del Consumidor - Teorías

Entender el comportamiento que presentan los clientes se ha tornado clave para las organizaciones y su afán por satisfacer las necesidades del cliente. Son algunos los factores que pueden incidir en la manera de que las personas abordan el tema de escoger un producto o servicio. Se han desarrollado algunas teorías al respecto.

1.5.1. Teorías Neoclásica del Consumidor

Esta teoría es la más tradicional y plantea que el consumidor posee un presupuesto que gasta en los diferentes productos que dispone en el mercado, este presupuesto lo distribuye para maximizar su función de utilidad o para priorizar las necesidades primarias sobre las de menor importancia. (Zendesk, 2024).

El *homo economicus* es la común denominación del agente económico de esta teoría. El interés está en analizar el comportamiento de esta persona. Este agente simplemente elige de manera racional, sin preguntarse acerca del contexto en el cual lleva a cabo su elección; esto se traduce en un incremento de la certeza que tiene al elegir, pero sin atender al medio ambiente y medio social que le rodea (Fernández, 2009).

Las críticas que se tienen a esta teoría se exponen debido a que se considera el individualismo e independencia del agente económico en las decisiones, tampoco diferencia necesidades absolutas y relativas. Al basarse en la maximización de la utilidad, no contempla valores ni preferencias del consumidor (Fernández, 2009).

1.5.2. Teoría del Consumidor Postkeynesiano

Esta teoría se sustenta en siete principios fundamentales: racionalidad procedimental, saciedad, separación, subordinación, crecimiento, dependencia y herencia. El comportamiento del consumidor se rige por hábitos, son espontáneos y responden a rutinas. La satisfacción se alcanza

sin depender del consumo de más unidades. El consumidor divide las necesidades en categorías. Las necesidades están jerarquizadas y subordinadas unas a otras. El tiempo y el aumento de ingresos permiten pasar de una necesidad a otra de forma escalonada. Las necesidades están influidas por la publicidad y el entorno social. Las elecciones de hoy están condicionadas por las elecciones de ayer (Gamero et al., 2016).

Según la teoría Postkeynesiana, las empresas tienen la capacidad de determinar los precios, necesitan adquirir poder y tener un constante crecimiento para mantener e incrementar su participación en el mercado. Al mismo tiempo, las organizaciones operan con determinados niveles de exceso de capacidad. Todo esto, con el fin de ajustar los niveles de la producción a las fluctuaciones de la demanda y al movimiento de la competencia en el mercado, y poder salir adelante y sobrevivir a largo plazo (Gamero et al., 2016).

1.5.3. Teoría del Consumo de Veblen

La teoría de Veblen está bajo un enfoque psicosociológico cuyo comportamiento no solo está determinado bajo un aspecto económico, sino también por variables psicológicas como la personalidad, necesidades, deseos entre otros. Su corriente está considerada bajo la influencia del entorno social en su comportamiento de consumo, cuyos grupos sociales o de referencia incluyen también a la familia y grupo de amistades. Sus decisiones de consumo y compra parten de las decisiones de otros.

Veblen se ocupó menos de las relaciones sociales y más de los móviles humanos, y se centró en dos aspectos: las motivaciones de los consumidores y el cambio social. Veblen criticó la teoría neoclásica porque era estática y deductiva, negando la validez a los supuestos de sus deducciones, como el de una conducta racional. En su campo de estudio, no se trataba de las propiedades asignativas de los precios en condiciones de equilibrio sino del impacto continuo de

los cambios técnicos y de los gustos, de la aparición y el cambio de las instituciones y de sus efectos sobre el comportamiento humano. (Figueras et al., 2013).

1.5.4. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Una de las teorías más conocidas sobre motivación es la de Abraham Maslow, titulada la teoría de la jerarquía de las necesidades. Explica la conducta humana en función de la satisfacción de diversas necesidades, y se conceptualiza la teoría en una pirámide que jerarquiza las necesidades de un individuo. Se divide esta pirámide en cinco niveles principales, siendo estos las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima o reconocimiento y la de autorrealización (Ver Figura 13). Maslow muestra en su pirámide que, para lograr satisfacer una necesidad de nivel alto, es necesario haber satisfecho las de niveles bajos (Madero, 2022).

Figura 13 Pirámide de las Necesidades de Maslow



Nota. Figura tomada de la página web, Pirámide de Maslow: La jerarquía de las necesidades humanas. Web del Maestro CMF. <https://webdelmaestrocmf.com/portal/piramide-de-maslow-la-jerarquia-de-las-necesidades-humanas/>.

La teoría tuvo origen en los estudios de la psicología, pero también tiene aplicaciones en el ámbito de la economía. En la economía se estudia el modo de administrar los limitados recursos

de los que dispone el ser humano en aras de satisfacer sus ilimitadas necesidades. Mientras los recursos de los que disponemos son limitados, las necesidades que tenemos son infinitas. En este punto es donde interviene el análisis de la jerarquización de necesidades basada en la teoría de Maslow.

1.5.5. Teoría Conductual

La teoría conductual de aprendizaje está relacionada al comportamiento y fue ideada por Iván Paulov. Se basa en un proceso de aprendizaje por medio de los estímulos cuyas respuestas modifican el comportamiento de la persona. La teoría parte de la observación del comportamiento actual y lo relación con su comportamiento pasado. En la economía, los consumidores por sí mismos se dan cuenta que su aprendizaje se dio a través de ciertos estímulos positivos o negativos y que por lo general, se orientan del pasado (Coronado, 2019). El aprendizaje también puede ocurrir a través de recompensas y castigos, al formar una asociación entre cierto comportamiento y las consecuencias de dicho comportamiento, se aprende.

Algunas características del conductismo se aplican en la mercadotecnia. Lo primero que se debe reconocer es que se puede influenciar mediante estimulaciones a las personas, y éstas producen respuestas. Los analistas de marketing pueden investigar, mediante el método experimental, si los estímulos que genera la empresa son los adecuados observando las respuestas y conductas de los consumidores.

1.6. Experiencia del Cliente

El centro de atención de las empresas debe ser el cliente, el usuario, el comprador o el consumidor, pues la única garantía que va a tener una empresa para subsistir y progresar en un mercado es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes de mejor forma que la

competencia. Si surge otra organización que optimice dicho trato, el cliente se perderá (Schnarch Kirberg, 2021).

La experiencia del cliente es la suma de las percepciones y sensaciones de las clientes debidas a todas sus interacciones con una empresa o marca (International Business Machine [IBM], 2023). Se vuelve necesario para las organizaciones en tratar de generar valor, innovar, sorprender en cada interacción con el comprador. Los momentos de contacto pueden ocurrir en tres etapas diferentes: fase de la previa a la compra, la compra y la posventa. Lo ideal es que las expectativas del usuario por lo menos se cumplan cada vez que se encuentra con la empresa.

La experiencia del cliente busca tener un impacto positivo en el negocio. Además de lograr cumplir con lo que busca el comprador, también puede llegar a provocar la repetición de las ventas y buena recomendación. En un mercado altamente competitivo como el actual, el alcanzar estos impactos se convierten en brindar una ventaja competitiva y sostenible a la organización (Castillejo, 2023).

1.6.1. Medición de la Experiencia al Cliente

Para evaluar la calidad, las posibles mejoras y los puntos altos en el servicio se requiere aplicar métodos para medir la experiencia del cliente. El objetivo es comprender cómo el comprador se siente en cada interacción con la empresa. Al tener esta información se pueden tomar las decisiones que la dirección crea oportuna orientadas a mejorar productos, servicios y estrategias de atención al cliente.

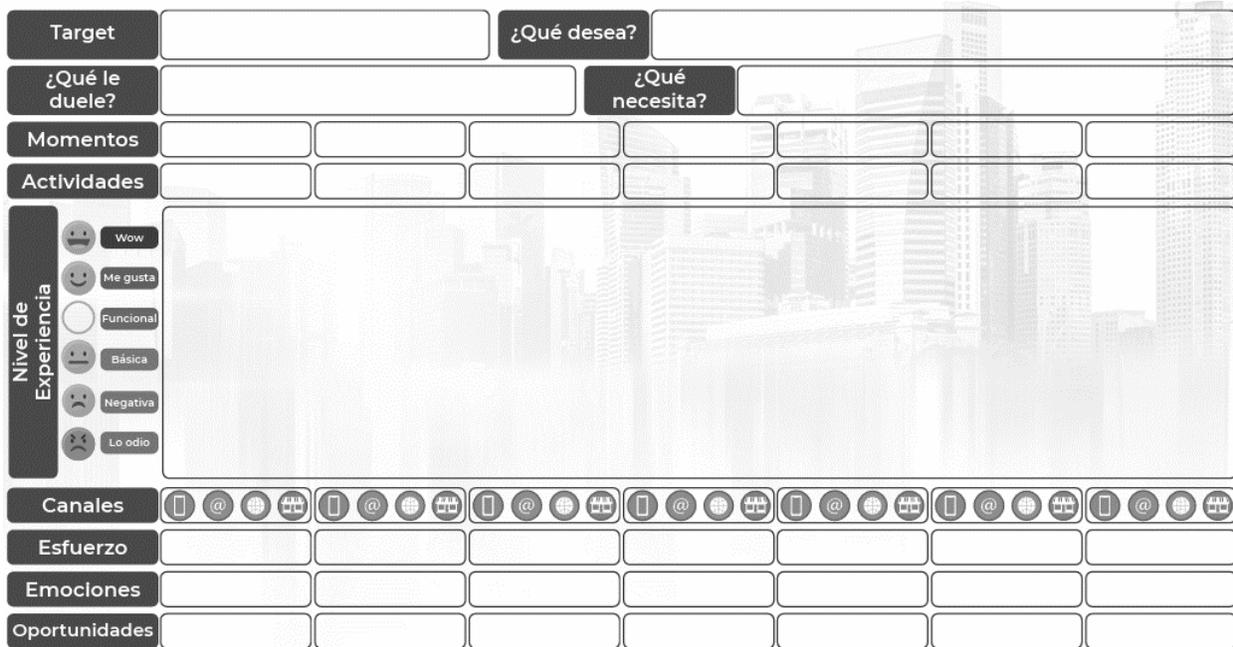
La experiencia de cliente es un concepto abstracto que para ser medido debe ser desglosado en elementos más concretos y tangibles. Uno de estos elementos es lo que se denominan los momentos de la verdad. Para determinar los momentos de verdad de una experiencia se utiliza

como herramienta del mapa de la experiencia del cliente, en el que se analiza el transitar de un cliente y ubicar todos los puntos de contacto con la empresa.

1.6.2. CJM Customer Journey Map

El CJM, traducido al español como el mapa de experiencia del cliente, es una representación gráfica de las diversas etapas y momentos claves de la relación entre un cliente y una organización. Trata de identificar las emociones, necesidades y expectativas del consumidor en cada punto de contacto o interacción. Abarca las tres etapas esenciales de la relación: antes de la compra, durante la compra y después de la compra. Las brechas identificadas entre la expectativa y la experiencia real en cada punto de contacto constituyen oportunidades de mejora (Figura 14).

Figura 14 Diagrama del CJM – Customer Journey Map



Nota. Diagrama del Customer Journey Map implementado en las clases de Experiencia del Cliente en la Maestría de Dirección de Empresas de la Universidad de las Américas.

Una vez que se tiene toda la información del mapa de la experiencia del cliente es importante reunirse con todos los colaboradores de la organización, en especial con aquellos que

son responsables o son la cara de la organización en cada momento de verdad. La idea es hacer en conjunto un análisis de las posibles soluciones en los puntos donde se tenga mayor diferencia entre la expectativa y la realidad, así como en los momentos donde se identifica una emoción negativa.

1.6.3. *NPS Net Promoter Score*

Es una de las métricas más utilizadas de la experiencia del cliente y se basa en la elaboración de una pregunta sencilla a los clientes: ¿Recomendaría usted esta marca, servicio o compañía a un amigo o familiar? La respuesta debe estar en una escala del 0 al 10, donde 0 es poco probable que recomiende y 10 es muy probable que lo haga. En esta medición se clasifican los clientes en detractores, pasivos y promotores. El índice del NPS es el porcentaje de clientes promotores menos el de los clientes detractores (Figura 15).

Figura 15 Cálculo del NPS



Nota. Según el libro de Alfaro E., et al (s.f.) *Customer Experience: Una visión multidimensional del marketing de experiencias*, se calcula el NPS restando el porcentaje de clientes promotores (Calificaciones de 9 y 10), menos el porcentaje de clientes detractores (calificaciones de 0 a 6).

1.6.4. *CSAT Customer Satisfaction Score*

El CSAT es el índice de satisfacción del cliente. Se lo utiliza como un indicador transaccional, centrándose en medir la experiencia del cliente en cada punto de contacto, aunque también puede aplicarse en términos relacionales según la necesidad (Castillejo, 2023). Se basa en la pregunta: ¿Cuál es su grado de satisfacción con un producto, servicio o interacción? Teniendo

respuestas en una escala numérica entre 1, que es muy insatisfecho y 5, que es muy satisfecho. Se suman las calificaciones de 4 y 5 y se divide para el total, obteniendo el porcentaje de clientes satisfechos.

1.7. Fidelización de Clientes

Conforme señala Pierrend, S. (2020), aunque existen diferentes referencias en los libros de marketing respecto a la fidelización de clientes aún existe una falta de consenso por académicos respecto a su definición; sin embargo, la fidelización como menciona Agüero (2014) podría definirse como un vínculo a largo plazo entre la empresa y el cliente, haciendo que la relación entre ambos se mantenga una vez finalizada la compra.

Según Nguyen et al., (2012), este sentimiento positivo y la relación entre ambos depende de diversos factores, entre los cuales podemos encontrar: la imagen proyectada por los empleados en la atención al cliente la cual refleja los valores corporativos de la institución, la capacidad de las empresas para responder a las necesidades del cliente, la identidad, imagen y reputación corporativa, entre otros.

A nivel corporativo el concepto de la fidelidad del cliente tiene un gran protagonismo en las empresas de servicios. Tanto académicos como prácticos consideran la lealtad del cliente como uno de los principales objetivos que deben proponerse las empresas para sobrevivir en un mercado tan competitivo como el actual (Setó Pamies, D., 2003). La finalidad de la fidelización es incrementar la base de consumidores leales.

Para entender la lealtad del cliente se tienen algunos métodos o interpretaciones. En una de ellas se utilizan dos factores, el comportamiento de consumo y las actitudes favorables del consumidor. El primer factor se lo entiende por el nivel de repetición de compras, mientras que al

segundo factor se lo define por la actitud positiva del consumidor hacia el servicio o la marca. Esto se puede observar en la Figura 16.

Figura 16 *Matriz de Actitud Relativa y Repetición de Compra*

		Repetición de compra	
		alto	bajo
Actitud relativa	alto	Lealtad	Lealtad latente
	bajo	Lealtad falsa	No lealtad

Nota. Para muchos autores la fidelidad efectiva estará en función de una actitud más o menos intensa, siempre positiva, hacia los servicios y de un comportamiento repetitivo de compra. (Setó Pamies, D., 2003).

A lo largo de la historia se han tenido algunas formas de medir la fidelidad, aplicando algunos indicadores. La frecuencia de compras, la cantidad gastada, ventas cruzadas, probabilidad de compra, porcentaje de gasto total que el cliente compra en su establecimiento habitual, cuota del negocio del cliente, entre otras han sido métricas desarrolladas en algunos trabajos; sin embargo, todas tienen sus críticas.

1.7.1. Búsqueda de la Lealtad de los Clientes

Por lo general, un cliente leal puede significar una fuente constante de utilidades durante muchos años, esto se debe a que los clientes se vuelven más redituables a medida que permanecen más tiempo con la empresa. Hay cuatro factores que le dan una ventaja al proveedor para lograr un crecimiento de las ganancias. Primero, se tienen más ganancias por un mayor número de compras. Segundo, se reducen costos al no requerir ayuda. Tercero, se tiene recomendación a otros clientes. Por último, no requieren promociones ni descuentos (Lovelock y Wirtz, 2015).

Capítulo II

2. Diagnóstico Situacional Actual de la Empresa

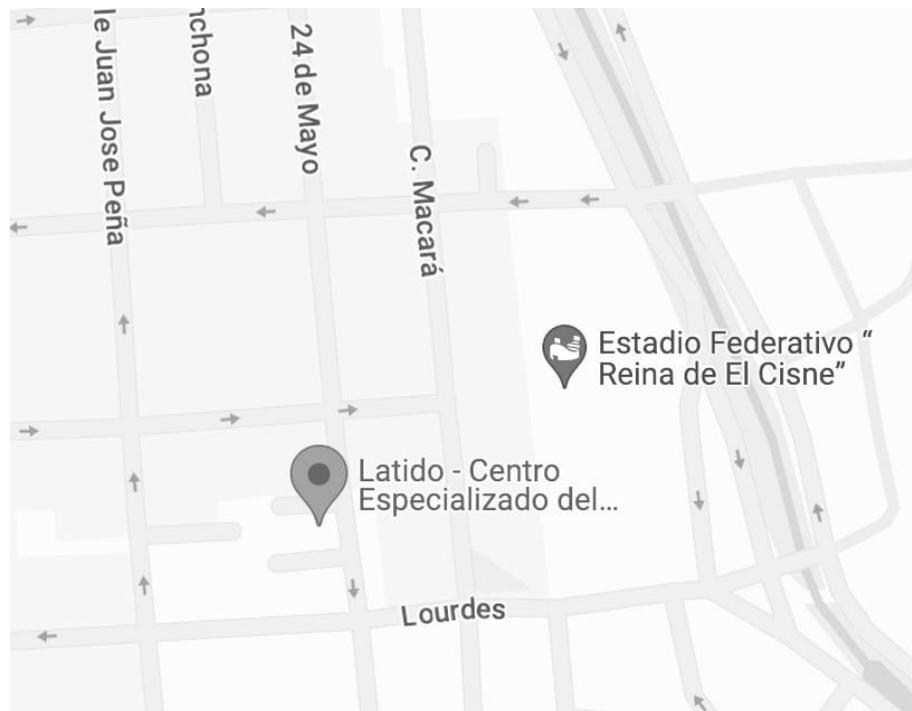
El análisis de la situación de una empresa puede ayudar a determinar algunas fortalezas y debilidades. Los hallazgos que se determinan en esta parte de estudio permiten ver posibilidades de cambios y de mejoras. La planeación estratégica y la estructura organizacional de una organización en las empresas de servicios deben estar en constante evaluación debido a los cambios continuos que existe en el mercado, especialmente con los avances tecnológicos.

2.1. Evaluar la Situación Actual de la Empresa

2.1.1. Ubicación Geográfica

El Centro Especializado del Corazón Latido, se encuentra ubicado en la Provincia de Loja, cantón Loja, calles 24 de Mayo y Lourdes, edificio Panorama. (Ver Figura 17).

Figura 17 Mapa de la Ubicación de CEC Latido en la Ciudad de Loja



Nota: En esta imagen se puede observar la ubicación de CEC Latido, ubicada en la calle 24 de Mayo y Lourdes, así como también el Estadio Reina del Cisne como referencia.

2.1.2. Cronología de la Empresa

La empresa Centro Especializado del Corazón (CEC) Latido nace en el año 2021 como una alternativa en atención médica relacionada a enfermedades del corazón. Los hermanos Diana Luzuriaga, Ronny Luzuriaga y Jhomara Luzuriaga, conforman la empresa LUZURIAGA CARPIO CIA. LTDA, comercialmente conocida como CEC Latido, con un objetivo comercial y social claro, el cual es satisfacer las necesidades de atención en salud, prevención y tratamiento de enfermedades cardiovasculares en base a un tratamiento multidisciplinario especializado, con responsabilidad social, humanismo e innovación.

CEC Latido inicia sus operaciones en junio del año 2021, con un profesional especialista en cardiología (Dra. Diana Luzuriaga) y dos colaboradores como personal asistencial, un Gerente administrador y contratando los servicios externalizados de Marketing y Publicidad, y también el servicio de Contabilidad y Auditoría.

Actualmente la empresa se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Loja, teniendo como público objetivo principal los habitantes de la ciudad y de su provincia. Sin embargo, mediante la implementación de algunas estrategias de marketing utilizadas por la empresa, principalmente a través de redes sociales y página web, la empresa ha podido captar pacientes de diferentes partes del país, principalmente de la provincia de Zamora y El Oro.

2.2. Situación Actual de la Planificación Estratégica

2.2.1. Misión

Proporcionar atención médica especializada de alta complejidad a pacientes con enfermedades cardiovasculares, con un alto sentido y compromiso humano en la entrega de un servicio de calidad, que busca de forma permanente la excelencia a favor de la comunidad.

2.2.2. Visión

La visión de la empresa indica lo siguiente: “Constituirnos en un centro de referencia regional y nacional en la atención especializada y de alta complejidad en la rama de cardiología, mediante la implementación de un modelo de atención interdisciplinario, de calidad, con un alto sentido de humanidad, innovación y responsabilidad social.”.

2.2.3. Valores

La adopción de los valores de la organización, y su interiorización en todos los procesos, han servido para ganar confianza en los clientes y en el mercado. Su incorporación y puesta en aplicación permite, no solo llegar a nuevos clientes y mantener su confianza, sino mejorar las condiciones internas, impulsar a los equipos de trabajo, generar un ambiente de trabajo en donde cada uno de los colaboradores se sienta parte fundamental de la organización.

El primer valor es el *profesionalismo*, viendo la atención en salud, no como un servicio netamente lucrativo sino como un servicio a través del cual los profesionales médicos brindan su prestación con responsabilidad e integridad en búsqueda continua de la excelencia. Luego se tiene la *empatía*, los profesionales son capaces de comprender las experiencias, preocupaciones y necesidades de los pacientes. Se continúa con la *ética*, que generar un entorno favorable para los clientes y colaboradores. Finalmente, el *respeto* entre los colaboradores y para con los clientes, interiorizando la necesidad de conocer el impacto de nuestras acciones sobre los demás.

2.2.4. *Objetivo Estratégico*

Satisfacer las necesidades de salud: prevención y tratamiento de enfermedades cardiovasculares en base a un tratamiento multidisciplinario especializado, con responsabilidad social e innovación.

2.3. *Tamaño de la Empresa/Emplazamiento*

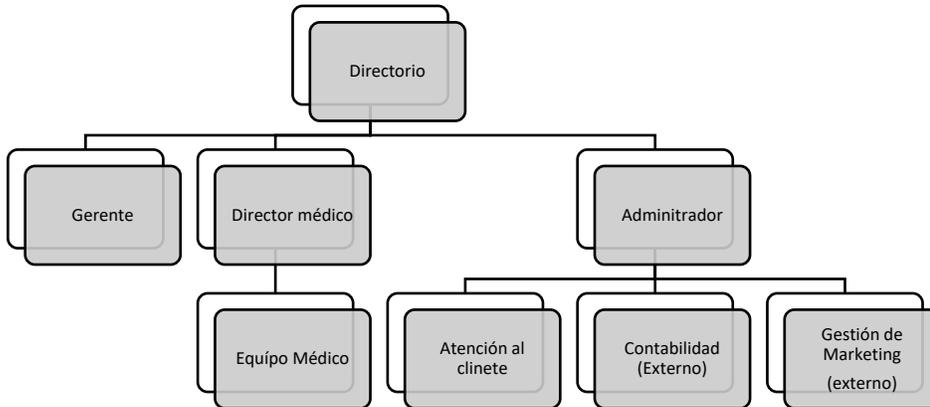
2.3.1. *Número de Empleados*

En la actualidad CEC Latido, está catalogada como una microempresa en la que laboran de forma directa 5 personas, el Gerente/Administrador, dos profesionales médicos Dra. Diana Luzuriaga y Dra. Irma Pucha. Dos profesionales en el cargo de personal asistencial Lcda. Guiselle Salíneas e Ing. Lesly Luzuriaga. Por otro lado, de forma indirecta y a través de contratación por servicios profesionales, están vinculados a la empresa dos personas. Una contadora, Cont. Jackeline Tene, y un profesional de Marketing y Publicidad, Tec. Allen Quito. Al momento no se identifica una estructura sólida que sea la base sobre la cual se gestione el desarrollo y madurez de la empresa.

2.3.2. *Estructura Organizacional*

Actualmente la estructura organizacional de CEC Latido parte de sus 3 socios, los cuales conforman el directorio y éste a su vez nombra al Gerente de la empresa. Bajo la Gerencia se encuentran dos estructuras en igual jerarquía; por un lado, la Dirección Médica, encargada específicamente de los protocolos de atención y equipo médico, y la Dirección Administrativa, encargada de la administración del talento humano, los servicios de contabilidad, atención al cliente y gestión de marketing (Ver figura 18).

Figura 18 Estructura Organizacional de la Empresa CEC Latido.



Nota. Estructura Organizacional inicial de la empresa CEC Latido 2021.

2.4. Línea de Productos y Servicios de la Empresa

Latido CEC es un Centro Especializado en atención médica relacionada a enfermedades del corazón en Loja. El centro cuenta con profesionales especializados en Ecuador, Brasil, España y Argentina con una amplia experiencia en atención médica cardiológica en diferentes hospitales y centros médicos dentro y fuera del país. El servicio que la empresa ofrece se lo entrega de forma física en las instalaciones de la empresa ubicada en la ciudad de Loja.

Con corte al 29 de febrero de 2024, la empresa registró un total de 1234 clientes, los cuales accedieron al menos a uno de los servicios ofertados por la empresa. De la misma manera con la finalidad de ampliar su rango de atención la empresa mantiene vigentes 3 convenios de atención médica para la referencia y contrarreferencia de pacientes que necesiten acceder a algún otro servicio médico que CEC Latido no ofrece. Las empresas que forman parte de estos convenios son: Dinámico (centro de rehabilitación), Medihospital (clínica de especialidades médicas) y Medifamily (Centro de medicina familiar).

2.4.1. *Servicios Disponibles:*

Dentro de los servicios que se ofrecen en el centro se destacan la consulta cardiológica, electrocardiogramas, exámenes Holter, pruebas de esfuerzo y ergometría, ecocardiogramas, estudios Doppler y control de marcapasos. Para estos exámenes se dispone de equipos modernos y personal calificado que garantiza la confiabilidad de los resultados de las pruebas y la interpretación de ellos.

2.4.2. *Principales Competidores*

En la ciudad de Loja se tienen algunos centros de salud que brindan sus servicios a la comunidad. Los principales competidores de la empresa CEC Latido se los detalla a continuación. Se especifica los servicios que ofrecen, sus canales de comunicación y su mercado objetivo (Ver Tabla 3)

Tabla 3 *Análisis de los Principales Competidores de CEC Latido en la Ciudad de Loja*

Empresas	Servicios que oferta	Canales de comunicación y venta	Público Objetivo
HC San Agustín	Servicios de cardiología (Consulta cardiológica. Exámenes de diagnóstico: Electrocardiograma – Ecocardiograma – Holter – Mapa – Til Test) Hemodinamia Electrofisiología	Radio - Televisión – Redes Sociales – Sitio Web	Pacientes de mayores de edad que requieren la atención especializada en el área de cardiología.
HC Santa Inés	Servicios de cardiología (Consulta cardiológica. Exámenes de diagnóstico: Electrocardiograma – Ecocardiograma – Holter – Mapa – Til Test) Cardiopediatria Hemodinamia Electrofisiología	Radio - Televisión – Redes Sociales – Sitio Web	Pacientes de todas las edades que requieren la atención especializada en el área de cardiología.
HC Medihospital	Servicios de cardiología Cardiopediatria (Consulta cardiológica. Exámenes de diagnóstico: Electrocardiograma – Ecocardiograma – Holter – Mapa – Til Test)	Radio - Televisión – Redes Sociales – Sitio Web	Pacientes de todas las edades que requieren la atención especializada en el área de cardiología.
Clínica San Pablo	Servicios de cardiología	Radio - Televisión – Redes Sociales – Sitio Web	

(Consulta cardiológica. Exámenes de diagnóstico: Electrocardiograma – Ecocardiograma – Holter – Mapa – Til Test)	Pacientes de mayores de edad que requieren la atención especializada en el área de cardiología.
--	---

Nota. Esta matriz elaborada para el presente proyecto (Berrú y Luzuriaga, 2024) resume los principales servicios ofrecidos por las empresas que compiten de forma directa con CEC Latido en la ciudad de Loja, así como también refleja sus canales de comunicación.

Al finalizar el análisis de la situación actual de la empresa CEC Latido se puede determinar algunos hallazgos relevantes. Primero, es una microempresa con poco personal y su estructura organizacional actual es corta para los fines que persigue en el posicionamiento y crecimiento. Otro factor importante es que tiene un servicio especializado en temas del corazón y no ofrece otras especialidades. Por último, su planeación estratégica está desactualizada, siendo conveniente renovarla con un enfoque de sostenibilidad.

Capítulo III

3. Análisis de Entornos

Toda organización debe estar pendiente del entorno en el cual se está desarrollando. Los factores externos a una empresa pueden llevar a representar grandes oportunidades o amenazas; por ende, es necesario prestar atención al entorno para poder reaccionar de manera positiva ante eventos, aprovechando las oportunidades o mitigando los peligros. A continuación, se analizan algunos factores de los entornos que afectan a la empresa CEC Latido.

3.1. Análisis PESTEL - Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales

En el análisis del entorno externo a la organización, se utiliza el método de PESTEL, en el cual se realiza una breve descripción de la situación actual del entorno en los ámbitos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. La información desarrollada en la siguiente tabla se basa en los datos recopilados de fuentes oficiales del Ecuador. Algunos datos han sido enfocados en el cantón de Loja, donde se ubica la empresa. (Ver Tabla 4).

Tabla 4 *Matriz PESTEL analizando el Entorno de CEC Latido en la Ciudad de Loja*

Factores Políticos	Factores Económicos
La encuesta STEPS, realizada en 2018, mostró que las enfermedades cardiovasculares representan la principal causa de mortalidad en Ecuador. HEARTS en las Américas es una iniciativa de los países, liderado por los Ministerios de Salud, con participación de los actores locales y acompañado técnicamente por la OPS. La iniciativa HEARTS se incluyó en el Plan de Salud Decenal 2022-2031, promoviendo así la iniciativa como una política de salud. La cooperación y el asesoramiento técnico de la OPS/OMS Ecuador fueron fundamentales para el desarrollo de este plan, que establece el rumbo de transformación de la visión de salud en el país.	En el último año, la cuenta corriente de la balanza de pagos del país registró un superávit equivalente al 1.5 % del PIB, impulsado por el saldo comercial favorable y el dinamismo de las remesas recibidas. La inflación en Ecuador se estabiliza luego de mantener una tendencia decreciente. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, la inflación anual de febrero de 2024 se ubicó en 1,43%. Las tres divisiones de consumo con mayor incremento fueron: alimentos y bebidas no alcohólicas con 5,16%; salud con 1,93%; y restaurantes y hoteles con 1,81%. Dentro del contexto actual, las expectativas económicas del sector empresarial se han volcado hacia un escenario pesimista. Según el

Por esta razón, en 2022, la Liga Mundial de Hipertensión distinguió a Ecuador con el "Premio a la Excelencia Organizacional en la Prevención y Control de la Hipertensión Arterial" entre todos los países que implementan la iniciativa HEARTS.

El objetivo de Ecuador sigue siendo que para 2025, el 100% de los establecimientos de primer nivel en el país implementen esta estrategia.

(Informe de Ecuador: Mejorando la Salud Cardiovascular Desde Comunidades Locales Hasta el Nivel Nacional Con un Enfoque Participativo, 2023).

Factores Sociales

Según el último censo de población realizado en el Ecuador, la población de Loja es de 214.216 habitantes. La población adulta, con edad entre 30 y 64 años, corresponde al 40.6%. La edad media a subida hasta 32 años, adicional a esto el índice de juventud tiene tendencia a la baja, mientras que el índice de vejez está en aumento.

El porcentaje de la población en situación de pobreza por NBI (necesidades básicas insatisfechas) es del 18.5%.

El 83.8% de las personas tiene acceso a internet, el 87.3% de la población tiene acceso a teléfono celular y un 54.5 % utilizan computadora. (INEC, 2024)

Factores Ecológicos

La ciudad de Loja ha sido reconocida como la primera GEO Ciudad del Ecuador, por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Gracias a este proyecto, la ciudad de Loja ha sistematizado todos los datos e indicadores ambientales para proyectarse como una ciudad sostenible (Mendoza et al., 2022b).

Índice de Expectativas de la Economía, a enero de 2024, las empresas del país reportaron un nivel de confianza de 44,8 puntos, esto es 5,9 puntos menos respecto al valor registrado en el mes de diciembre de 2023. Estos resultados reflejan que las expectativas económicas de las empresas se encuentran en el umbral de menor confianza que significa una percepción pesimista sobre la evolución de sus ventas, personal ocupado y volumen de producción. Los sectores económicos que reportan los puntajes más bajos son: construcción con el 43,7%, servicios con 43,9% y manufactura con el 45,8%. *(Asociación de Bancos del Ecuador [Asobanca], 2024)*

Factores Tecnológicos

El porcentaje de cobertura a nivel nacional con tecnología 4G o superior es del 78,49%.

El porcentaje de hogares con acceso a servicio de internet fijo a través de enlaces de fibra óptica es del 40,71%.

En el sector empresarial, el 43% de los encuestados coincide en que la prioridad de su agenda digital está en monitorear las brechas de ciberseguridad y un segundo grupo representativo del 41% manifiesta haber dado gran importancia a la optimización y transformación de sus procesos.

Estas dos prioridades muestran el interés de las empresas ecuatorianas por incrementar la eficiencia y competitividad de sus operaciones, al tiempo que previenen los riesgos de seguridad propios de un entorno cada vez más conectado. (León, 2023).

Factores Legales

Nota. Matriz elaborada para el proyecto (Berrú y Luzuriaga, 2024) con datos obtenidos del Informe de Ministerio de Economía y Finanzas, Boletín Macroeconómico de la Asociación de Bancos del Ecuador (Asobanca), Hearts en Ecuador: Un enfoque estratégico para mejorar la gestión de la hipertensión en el primer nivel de atención. (2023, 26 septiembre). OPS/OMS (Organización Panamericana de la Salud), Censo Ecuador INEC, León, D. (2023, 2 marzo). Tendencias Tecnológicas 2023- Transformando con Sentido la Organización Digital, Mendoza, Z. H. A., Contento, C., & Aguirre, L. (2022b, julio 1). Loja, referente en la conservación ecológica y cuidado ambiental nacional en Ecuador.

3.2. Metodología de las 5 Fuerzas de Porter

Un segundo método para encontrar oportunidades y amenazas en el entorno de una empresa son las 5 fuerzas de Porter. Se describe qué tan intensa es la competencia del entorno con la descripción de cinco criterios. El poder de los compradores, nuevos o potenciales competidores, la rivalidad con la competencia actual, el poder de los proveedores y los productos sustitutos. En la siguiente tabla se describen estos factores con relación a la empresa CEC Latido (Ver Tabla 5).

Tabla 5 Matriz de las 5 Fuerzas de Porter para Centro de Especialidades Cardiológicas

Las 5 fuerzas de Porter	Definición y valoración de factores externos	
	Oportunidades	Amenazas
Poder de los compradores	Establecer la estrategia de fidelización del cliente.	CEC Latido al tener servicios de alta especificidad, y un nivel de confiabilidad favorable hacia los profesionales médicos, cuenta con una variedad de clientes que acceden al servicio más que por el costo, por el servicio y confianza depositada en él.
	Implementar el procedimiento de seguimiento y monitoreo post venta.	
	Incrementar nuestra capacidad resolutive a través de la incorporación de nuevos profesionales de la salud de otras áreas	

Nuevos o potenciales competidores	Sumar a nuevos cardiólogos subespecialistas, otorgando condiciones salariales y laborales adecuadas.	La entrada de nuevos competidores es baja y está limitada a la capacidad profesional (la cual debe ser altamente especializada) y económica para la implementación de un nuevo centro o servicio cardiológico.
Rivalidad con los actuales competidores	<p>Establecer un sistema de referencia y contra referencia para pacientes que requieran los servicios ofertados por la competencia y los servicios ofertados por el centro.</p> <hr/> <p>Identificar e implementar áreas clave de crecimiento que aún no han sido implementadas por la competencia. (Ejemplo: rehabilitación cardiaca)</p>	Latido CEC, compite directamente con CH San Agustín. HC Santa Inés, y otros centros locales que brindar servicios similares a los ofertados por nuestra empresa.
Poder de los proveedores	<p>Sondear y generar nuevas relaciones comerciales con nuevos proveedores.</p> <hr/> <p>Establecer relaciones de confianza y a largo plazo con proveedores clave.</p>	El poder de negociación que tienen los proveedores es alto para el caso de aquellos que ofrecen equipos y soporte técnico. Y Bajo o moderado para aquellos proveedores de insumos médicos en donde se puede encontrar mayor competencia entre ellos.
Productos sustitutos		Sustituir el servicio de cardiología, dentro de los servicios de salud es baja o inexistente por su importancia en el diagnóstico y tratamiento de enfermedades.

Nota. Matriz elaborada en el presente proyecto de investigación (Berrú y Luzuriaga, 2024) con el análisis de las fuerzas del mercado, identificando amenazas y oportunidades.

3.3. Análisis de las 7Ps del Marketing

Para analizar factores internos de la empresa, es decir para encontrar fortalezas y debilidades, se desarrolló el análisis de las 7Ps del marketing. Con esta metodología se evalúa la situación actual con respecto al producto, precio, plaza, promoción, personas, proceso y presencia. Los criterios de cada elemento de la mezcla del marketing se los incluye en la siguiente tabla (Ver Tabla 6).

Tabla 6 *Matriz de la Mezcla de las 7Ps del Marketing en CEC Latido*

7 Ps del marketing	Criterios Mínimos	Cumple	Cumple parcialmente	No Cumple	
Producto	Amplia gama de exámenes	1			
	Tiempo de entrega de resultados	1			
Precio	Incluye servicio de posventa		1		
	Precios competitivos en el mercado		1		
	Precio de acuerdo con el servicio ofertado		1		
	Margen de ganancia	1			
Plaza	Ubicación estratégica	1			
	Accesibilidad	1			
	Aplicable la tienda en línea	1			
Promoción	Publicidad en medios tradicionales y digitales		1		
	Promoción de servicios		1		
	Diferente servicio a la competencia			1	
Personas	Personal calificado (servicio)		1		
	Capacitación del personal			1	
	Segmentación del mercado adecuado			1	
Proceso	Atención al cliente		1		
	Calidad del servicio		1		
	Servicio posventa			1	
Presencia	Instalaciones modernas y bien equipadas		1		
	Imagen global (papelería, uniformes, etc.)		1		
	Ambiente y comodidad		1		
		6	11	4	21
		29%	52%	19%	

Nota. Elaboración para el presente proyecto (Berrú y Luzuriaga, 2024). Matriz con los elementos de las 7Ps del Marketing en la empresa CEC Latido. No se cumplen con cuatro criterios mínimos.

3.4. Desarrollo de Matrices de Factores Internos y Externos

Con los datos obtenidos de los análisis previos se implementan las matrices EFI y EFE, factores internos y factores externos. Con este método se le da una valoración a cada uno de los factores listados. Luego, las puntuaciones ponderadas se suman para obtener la puntuación total, que indica la eficacia general de la respuesta estratégica de la organización estos factores. (Ver las siguientes Tabla 7 y 8).

Tabla 7 Matriz EFI – Análisis de Factores Internos CEC Latido

	Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas				
1	Profesionales especializados	0.13	4	0.52
2	Soporte tecnológico (Equipos médicos de modernos y de alta calidad)	0.13	3	0.39
3	Confiabilidad: en los profesionales y en el centro médico por parte de nuestros pacientes.	0.12	3	0.36
4	Asociatividad. Convenios clave con HC Medihospital, HC San Agustín, Clínica Santa Isabel	0.09	2	0.18
				0
Debilidades				
6	Servicio de hospitalización externalizado	0.09	1	0.09
7	Disponibilidad de espacio físico para aumentar consultorios y áreas de atención.	0.12	2	0.24
8	Derivación de pacientes para ejecución de procedimientos invasivos.	0.09	2	0.18
9	Referencia y contrarreferencia de pacientes a otras especialidades fuera del centro médico.	0.11	2	0.22
10	Falta de procedimientos administrativos respecto a la derivación de pacientes para procedimientos quirúrgicos	0.12	1	0.12

Nota. Matriz elaborada el presente proyecto de investigación (Berrú y Luzuriaga, 2024), en base a los datos analizados respecto a la empresa CEC Latido.

Tabla 8 Matriz EFE – Análisis de Factores Externos en CEC Latidos

	Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades				
1	Mejorar el portafolio de prestaciones con la inclusión de subespecialistas (electrofisiología, arritmias cardiacas)	0.06	2	0.12
2	Habilitar sala de rehabilitación cardiaca.	0.08	1	0.08
3	Crecimiento poblacional (las enfermedades cardiovasculares son la primera causa de muerte a nivel nacional y de Latinoamérica)	0.07	3	0.21
4	Mejora continua. Avance tecnológico.	0.08	4	0.32
	Prestación de servicio a la Red Complementaria de Salud.	0.05	1	0.05
5	Primer centro especializado en cardiología en la ciudad de Loja	0.08	3	0.24
6	Enfermedades cardiovasculares primera causa de muerte a nivel país	0.08	4	0.32
7	Necesidad permanente de diagnóstico y tratamiento de enfermedades cardiovasculares	0.06	3	0.18
8	Impulsar la medicina del deporte	0.06	2	0.12
9	Servicios públicos en cardiología limitados	0.06	3	0.18
10	Contribuir al cumplimiento de los ODS	0.06	2	0.12
Amenazas				0
6	Competencia oferta bajos costos. Empresas con mayor capacidad económica.	0.08	2	0.16
7	Otras casas de salud ofrecen un grupo de especialidades para el abordaje integral del paciente.	0.08	2	0.16
8	Los compradores de servicios como IESS, ISFA, MSP, IPOL, tardan en acreditar pagos, lo que restaría el flujo de efectivo a la empresa.	0.03	1	0.03
9	Inestabilidad económica a nivel nacional resta el poder adquisitivo de la población	0.07	3	0.21

Nota. Matriz elaborada en el presente proyecto de investigación (Berrú y Luzuriaga, 2024), en base a los datos analizados respecto a la empresa CEC Latido.

3.5. Aplicación de FODA-CAME

En base a los análisis de entornos interno y externo de la empresa de servicio CEC Latido, se identificaron la fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Estos factores se los implementa en la matriz FODA con la finalidad de combinarlo y obtener estrategias para corregir, afrontar, mantener y explotar. En la siguiente tabla se tienen los resultados del análisis realizado. (Ver tabla 9).

Tabla 9 Matriz FODA para Desarrollo de Estrategias CAME en CEC Latido

	Fortalezas		Debilidades
	1 Profesionales especializados	1	Servicio de hospitalización externalizado
	2 Soporte tecnológico (Equipos médicos de modernos y de alta calidad)	2	Disponibilidad de espacio físico para aumentar consultorios y áreas de atención.
	3 Confiabilidad: en los profesionales y en el centro médico por parte de nuestros pacientes.	3	Derivación de pacientes para ejecución de procedimientos invasivos.
	4 Asociatividad. Convenios clave con HC Medihospital, HC San Agustín, Clínica Santa Isabel	4	Referencia y contrarreferencia de pacientes a otras especialidades fuera del centro médico.
Oportunidades	Estrategias FO (Explotar)		Estrategias DO (Corregir)
1 Mejorar el portafolio de prestaciones con la inclusión de subespecialistas (electrofisiología, arritmias cardiacas)	Sumar al equipo médico profesionales de la salud subespecialistas en diferentes ramas de la cardiología.		Adecuación de espacios para el funcionamiento de salas de rehabilitación y procedimientos de diagnóstico. (en el local actual o un nuevo local)

2	Habilitar sala de rehabilitación cardiaca.	Estrategia de marketing y publicidad enfocada en la utilización de tecnología de punta.	Establecer programa de incentivos por la derivación de procedimientos hacia establecimientos de referencia.
3	Crecimiento poblacional (las enfermedades cardiovasculares son la primera causa de muerte a nivel nacional y de Latinoamérica)	Priorizar la experiencia del cliente/paciente considerando todas las interacciones que tienen con el centro	
4	Mejora continua. Avance tecnológico.		
5	Prestación de servicio a la Red Complementaria de Salud.		
Amenazas			
1	Competencia oferta bajos costos. Empresas con mayor capacidad económica.	Mejorar el sistema de incentivos para los profesionales o centros médicos que deriven pacientes hacia Latido CEC	Generar promocionales que incluyan la ejecución de 2 o más procedimientos.
2	Otras casas de salud ofrecen un grupo de especialidades para el abordaje integral del paciente.	Establecer planes institucionales, corporativos.	Calificación para la presentación del servicio a la Red Pública y Complementaria de Salud.
3	Los compradores de servicios como IESS, ISFA, MSP, IPOL, tardan en acreditar pagos, lo que resta el flujo de efectivo a la empresa.		

Nota. Elaboración para el presente proyecto (Berrú y Luzuriaga, 2024), en base a los datos analizados respecto a la empresa CEC Latido.

3.6. Estudio de Mercado

3.6.1. Análisis del Comportamiento y Preferencias dentro de la Calidad del Servicio

La empresa CEC Latido hasta la fecha de elaboración y ejecución del presente estudio, y desde su apertura, no ha formulado ninguna encuesta o instrumento que le permita medir y conocer

el nivel de satisfacción del cliente, como base para la generación de estrategias destinadas a aumentar su nivel de satisfacción, alcanzar su fidelidad e incrementar su presencia en el mercado.

En este sentido la encuesta ejecutada busca obtener datos clave que le permitan a la empresa, por un lado, conocer el nivel de satisfacción de los clientes que ya han accedido a uno o varios de sus servicios, y por otro, identificar aquellos atributos o indicadores que le permitan a la empresa alcanzar un nivel de fidelización aceptable y captar nuevos clientes en un mercado altamente competitivo.

3.6.2. *Análisis de Satisfacción del Cliente*

En la Figura 13, se observan los resultados de satisfacción del cliente con respecto a la experiencia obtenida en CEC Latido. El 70 % califican que esta experiencia ha satisfecho sus necesidades en el máximo nivel (diez). En menor medida el grupo califica al centro con niveles de satisfacción de ocho y nueve, representando el 18 % y el 8 % respectivamente. El nivel más bajo de satisfacción calificado es dos y representa el 2 % de la población encuestada. (Figura 19).

Figura 19 Nivel de Satisfacción de los Clientes de CEC Latido

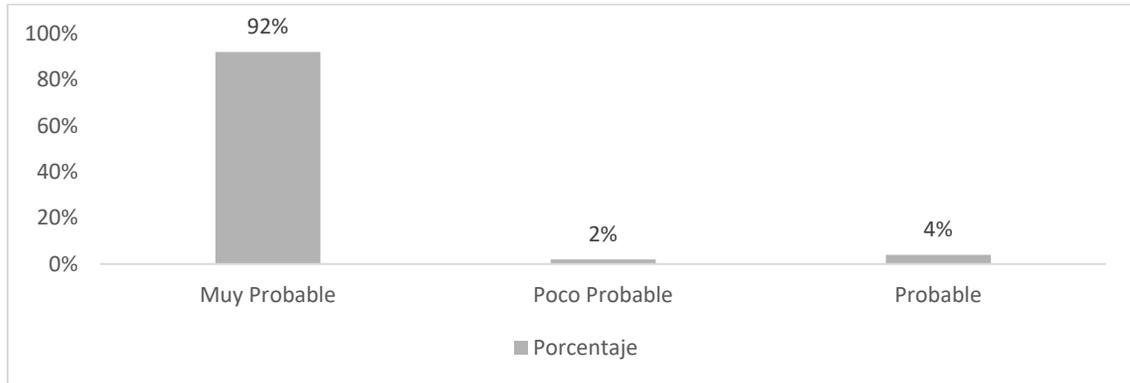


Nota. Elaboración para el presente proyecto (Berrú y Luzuriaga, 2024).

Los resultados referentes a la recomendación de los servicios ofrecidos por CEC Latido, son favorecedores y evidencian que un 92 % del grupo recomendaría la atención del centro para otras personas y familiares. Aunque en menor medida, el 4 % y el 2 % de la población encuestada

considera que su recomendación del centro es probable y poco probable respectivamente (Ver Figura 20).

Figura 20 Nivel de Recomendación de los Servicios Ofrecidos por CEC Latido



Nota. Elaboración para el presente proyecto (Berrú y Luzuriaga, 2024).

La satisfacción del cliente respecto al staff administrativo y médico se evidencia en la figura 21. El 88 % de la población encuestada considera que la resolución de su problema ha sido muy satisfactoria y el 12 % restante la califica como satisfactoria. Es importante mencionar que del total de encuestados ningún cliente considera que la experiencia haya sido insatisfactoria (Ver Figura).

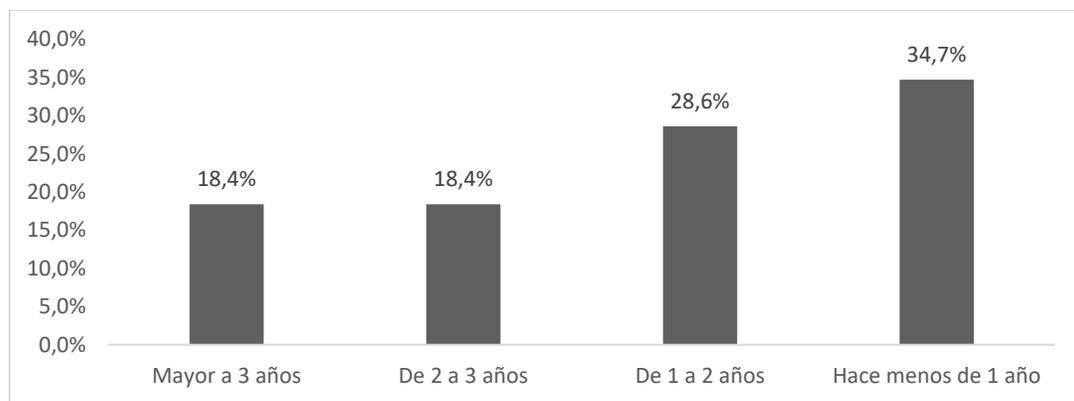
Figura 21 Percepción de la Calidad del Servicio Ofrecido por el Personal Médico y Administrativo de CEC Latido



Nota. Elaboración para el presente proyecto (Berrú y Luzuriaga, 2024).

En lo referente a la permanencia de los clientes y nuevos clientes de CEC Latido, la Figura 22 considera el tiempo que estos llevan accediendo a los servicios ofertados por Latido. El 18,4 % corresponden a clientes que llevan más de tres años haciendo uso de los servicios y en igual porcentaje aquellos que llevan de dos a tres años. La población que lleva una atención de entre uno y dos años en el centro representan el 28,6 %, mientras que el 34,7 % restante ha accedido a los servicios de Latido durante el último año.

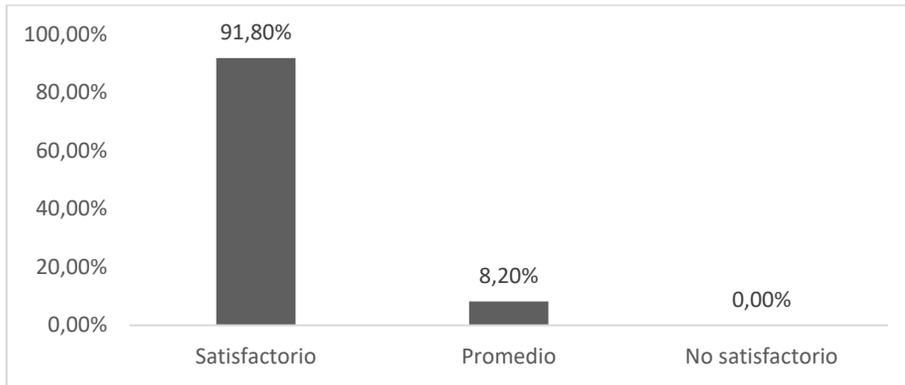
Figura 22 *Permanencia de Pacientes de CEC Latido en una Escala Temporal*



Nota. Elaboración para el presente proyecto (Berrú y Luzuriaga, 2024).

La Figura 23 representa la percepción que tienen los clientes sobre la relación costo/calidad del servicio. El 91,8 % de la población encuestada considera que el valor obtenido de la inversión es satisfactorio, y el 8,2 % restante califica a este valor como promedio. Ningún cliente del centro evalúa que la relación entre el costo y calidad del servicio sea no satisfactoria.

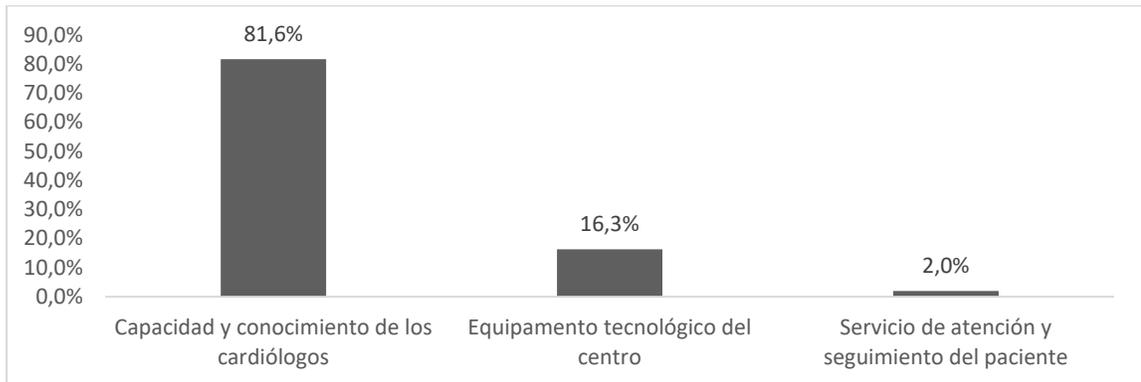
Figura 23 *Relación Costo/Calidad del Servicio Percibida por los Clientes*



Nota. Elaboración para el presente proyecto (Berrú y Luzuriaga, 2024).

La Figura 24 representa las características por las cuales los clientes eligen acceder a los servicios ofertados por CEC Latido. Este gráfico evidencia que el 81,6 % lo selecciona por la capacidad y conocimiento del personal médico, el 16,3 % accede a Latido por el servicio de atención y seguimiento del paciente, y el 2 % restante considera que el equipamiento tecnológico de Latido es una característica importante para la elección de los servicios ofertados por el centro.

Figura 24 *Características por las que los Clientes eligen CEC Latido*



Nota. Elaboración para el presente proyecto (Berrú y Luzuriaga, 2024).

De la misma manera, en la encuesta de satisfacción realizada a los clientes, la organización consultó ¿Cómo puede mejorar su experiencia en CEC Latido?, encontrando de forma satisfactoria, en la mayoría de sus respuestas, expresiones como “El servicio es excelente” “Todo

me pareció excelente” “Continuar con la excelente atención y seguir actualizándose en conocimientos y aprendizajes” o, “Yo creo, que cumplen con las expectativas requeridas. Sigán adelante”.

Sin embargo, aunque parecen apreciaciones aisladas, y su relación en cantidad de respuestas en comparación con las respuestas afirmativas, como las citadas en el párrafo anterior, es muy inferior, también encontramos expresiones como “Más especialidades”, “Posiblemente un local más apropiado”, “Realizando este tipo de encuestas complementadas con recomendaciones a seguir al paciente en su tratamiento”, “Recordando los controles a través de algún medio de contacto” o “mejorar en redes sociales”.

Para concluir el análisis de los entornos respecto a la empresa CEC Latido se puede evidenciar algunos hallazgos relevantes. Primero, se observa que tiene un proceso de posventa muy básico. Dentro de los factores políticos, se tiene que Ecuador participa en la iniciativa HEARTS en las Américas, que fomenta el tratamiento de las enfermedades del corazón, que es el giro de negocio de la organización. Adicional, se tienen los factores demográficos, el crecimiento de la población, especialmente la que está sobre los 30 años según el último censo, lo cual confirma el mercado objetivo.

Capítulo IV

4. Propuesta de Mejora

En las circunstancias actuales, las empresas deben estar listas para cambiar y mejorar, incluso al ritmo de los cambios de la tecnología. Luego de realizar los análisis de la situación de una organización y sobre el entorno en el que se desenvuelve, se pueden ver oportunidades de mejora. Es así como, en base a los hallazgos de los anteriores capítulos se desarrolla a continuación uno nuevo enfocándose en una propuesta de mejora para CEC Latido.

4.1. Título de la Propuesta

Diseño del Proceso de Posventa y Plan de Marketing en la Empresa CEC Latido.

4.2. Análisis de los Puntos Críticos

A partir de los datos recopilados en el diagnóstico situacional, del análisis de los entornos interno y externo de la organización, y del estudio de mercado realizado en la empresa CEC Latido, se identificó los puntos críticos que fueron la base del desarrollo de la propuesta de mejora. Se definieron un total de diez condiciones que inciden en la problemática y deben ser revisadas para llevar la organización a un siguiente nivel (Ver la Tabla 10).

Tabla 10 *Puntos Críticos*

Puntos Críticos	
1	Proceso de posventa
2	Diferenciación del servicio
3	Capacitación del personal
4	Segmentación del mercado
5	Promoción y publicidad
6	Presencia
7	Disponibilidad de espacio físico
8	Servicio de hospitalización externalizado

9 Plan de marketing superficial

10 Manual de funciones y procesos insuficientes

Nota. Tabla con los 10 puntos críticos detectados

En el desarrollo de primer objetivo, el diagnóstico situacional de la empresa se mencionó que, en cuanto a la estructura organizacional, al momento no se ha podido identificar una estructura sólida que sea la base sobre la cual se gestione el desarrollo y madurez de la empresa. Se dispone de un bajo número de colaboradores y el área de mercadeo se viene desarrollando por servicios externos.

Si bien la empresa ha definido su misión, visión y valores institucionales que son el punto de partida para su desarrollo, del análisis realizado no se ha podido identificar el establecimiento de objetivos estratégicos, objetivos comerciales que permitan medir de forma regular el desarrollo y crecimiento de la empresa.

En los análisis de entorno se encontró que actualmente la población del Ecuador ha disminuido la tasa de crecimiento y que el índice de vejez aumenta, teniendo cada vez una mayor cantidad de personas de mayor edad en proporción al total de la población. Otro dato importante fue que, según las estadísticas, las enfermedades cardíacas son la principal causa de muertes en el país, siendo Ecuador parte de la iniciativa HEARTS de la OMS que busca la prevención y control de la Hipertensión Arterial.

En el análisis de las 7Ps del Marketing se observó que no se cumplen con cuatro de los 21 criterios mínimos planteados. El primero se refiere al servicio diferente al de la competencia y forma parte del elemento promoción. Con relación al elemento personas, no se cumple con la capacitación del personal, ni con la segmentación del mercado. Finalmente, el servicio de posventa es el último criterio de bajo rendimiento y es parte del elemento procesos. Los elementos de la mezcla de marketing con mayor deficiencia son promoción, procesos, personas y presencia.

En el Análisis FODA, se identifica que la competencia oferta sus servicios a bajos costos y tienen a disposición de los clientes una mayor variedad de especialidades médicas, sin embargo, debemos analizar detenidamente la especificidad del servicio ofertado por la empresa y la capacidad de sus profesionales médicos como un factor diferenciador.

4.3. Objetivos de la Propuesta

4.3.1. Objetivo General

Diseño el proceso de posventa en la Empresa CEC Latido que permita mejorar la retención de clientes actuales de la empresa.

4.3.2. Objetivos Específicos

- Fortalecer la Planificación Estratégica de la empresa con base en su misión y visión institucional.
- Diseñar estrategias de retención y fidelización de los clientes de CEC Latido.
- Desarrollar una propuesta de Marketing
- Incorporar estrategias de sostenibilidad en el plan estratégico de la organización.

4.4. Fortalecimiento de la Planificación Estratégica

Debido a los hallazgos del diagnóstico de la empresa, el análisis de entornos, la necesidad de poner más énfasis en el servicio al cliente y los objetivos de desarrollo sostenible se realiza una actualización de la planeación estratégica de la Empresa CEC Latido, teniendo la nueva redacción de misión, visión y valores.

4.4.1. Misión

Proporcionar atención médica especializada de alta complejidad, a pacientes con enfermedades cardiovasculares, con un gran sentido de compromiso humano en la entrega de un servicio de calidad, excelencia e innovación a favor de la comunidad.

4.4.2. *Visión*

“Para el año 2030, constituirnos en un referente regional y nacional en atención cardiológica especializada de alta complejidad, mediante la implementación de un modelo de atención interdisciplinario construido con calidad, humanismo e innovación.”

4.4.3. *Valores Institucionales*

Para la empresa CEC Latido, la entrega de sus servicios debe realizarse de forma eficiente, respondiendo las necesidades de sus clientes e integrando componentes materiales y humanos que permitan de brindar una solución efectiva a sus problemas. Para llegar a cumplir con su propuesta y con el objetivo de construir de valor en la entrega del servicio, sumado a la empatía, ética, profesionalismo y respeto, valores ya establecidos por la empresa, un componente adicional el “Trabajo en Equipo” permitirá integrar las acciones (Figura 25)

Figura 25 *Valores Institucionales de la Empresa*



Nota. Fuente (Berrú y Luzuriaga 2024)

4.4.4. *Objetivos Estratégicos*

- Establecer alianzas estratégicas que permitan a la empresa llegar a más clientes y en diferentes ubicaciones geográficas.

- Implementar un programa de capacitación continúa dirigido a todo el personal operativo de CEC Latido, con el fin de garantizar la atención de calidad al paciente.
- Desarrollar un programa de fidelización de clientes y promover de forma permanente una atención personalizada.
- Desarrollar un programa de responsabilidad social alineado al cumplimiento de los ODS, principalmente aquellos relacionados con el acceso a salud y bienestar de la comunidad.
- Mejorar la gestión financiera, mediante el control de costos y maximización de ingresos, para garantizar el crecimiento de la empresa y su mantenimiento en el mercado.

4.5. Desarrollo de la Propuesta

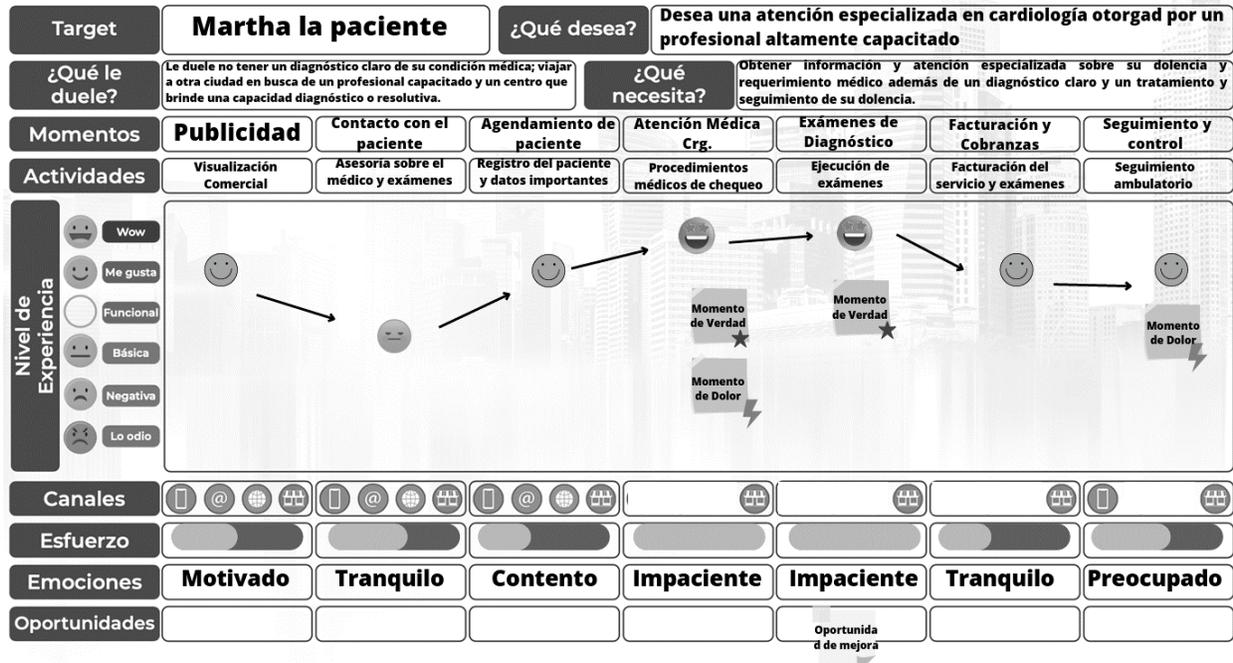
Para entender los puntos de mejora de un servicio se aplican las herramientas de la experiencia del cliente, específicamente el CJM y el *Blueprint*. En el primero se puede ver las interacciones de un modelo de cliente objetivo seleccionado con la empresa, su estado, su apreciación y los momentos de contacto que pueden ser tomados como oportunidades de mejora. Luego, la segunda herramienta permite analizar el mismo proceso con los elementos que no observa el cliente, en donde se establecen mejoras y de donde se puede basar el proceso de posventa.

4.5.1. Aplicación del Mapa de la Experiencia del Cliente

Para verificar la experiencia del cliente se aplica la herramienta del mapa de experiencia del cliente, o mejor conocido en idioma inglés como el *customer journey map*. Se toma el perfil de un cliente y se identifican los momentos de contacto más críticos o con mejor oportunidad para mejorar la percepción del servicio por parte del comprador. La cadena de actividades que realiza el paciente para un servicio en el centro visualización comercial es el siguiente: asesoría médica,

registro de pacientes, procedimientos médicos, ejecución de los exámenes, facturación y el seguimiento. (Ver Figura 26).

Figura 26 Diagrama con el Mapa de Experiencia del Cliente en CEC Latido.



Nota. Plantilla del mapa de experiencia al cliente aplicado a un perfil específico de cliente para un servicio de exámenes médicos en la empresa CEC Latido.

Los momentos donde un cliente se encuentra alterado o intranquilo son puntos de contacto que se deben mejorar. Se identifica que, en la etapa de seguimiento y control, el paciente presenta emoción de preocupación. Adicional esto, durante los procedimientos médicos y exámenes presentan emociones de intranquilidad. Es necesario aplicar el análisis de *blueprint* para identificar qué puede causar esto en el proceso interno y qué se puede cambiar para mejorar la experiencia del cliente.

4.5.2. Aplicación del Análisis de Blueprint en CEC Latido

La organización no cuenta con un proceso para la posventa, por lo que es complicado conocer de forma certera la experiencia que tiene el cliente actual. Debido a esto, se tiene la

necesidad de aplicar actividades en el proceso de generación de valor que incluyan actividades cuando el servicio que se brinda fue realizado. Se realiza un *blueprint* del servicio ofrecido (Ver figura 27).

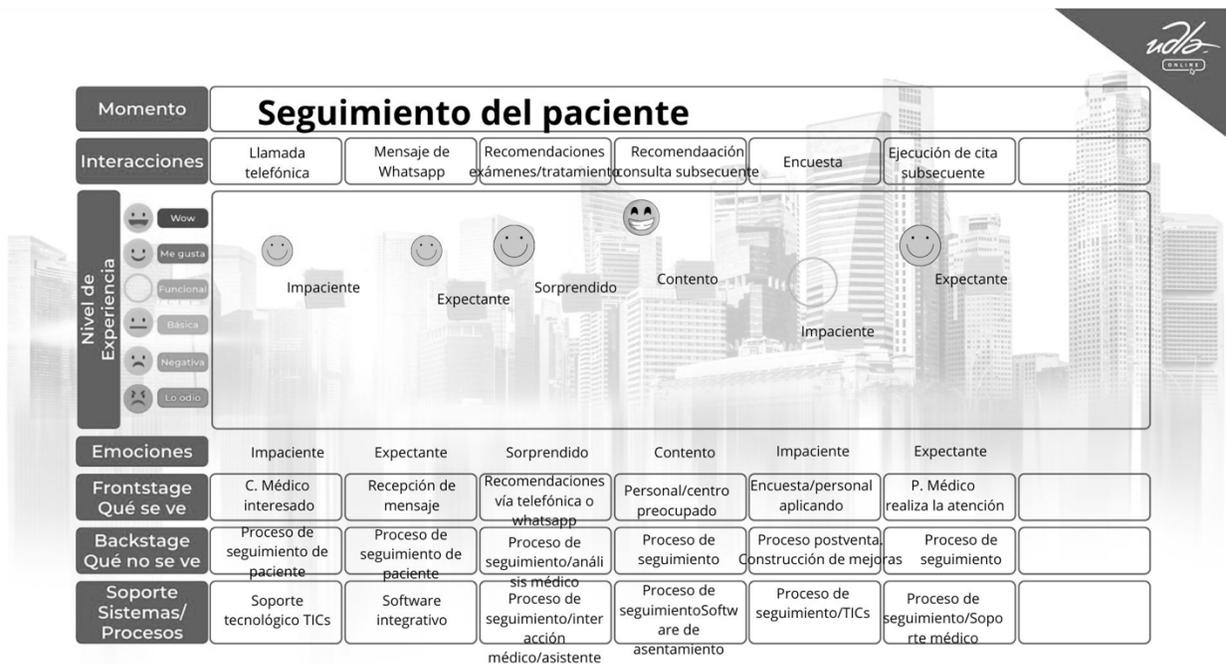
Figura 27 Diagrama con el Análisis Blueprint aplicado en el Servicio de CEC Latido

Etapas	Publicidad	Contacto	de cita	Atencion medica			
Evidencia Física	Publicidad en redes sociales	Registro de llamadas Mensajes Correos	Agenda de citas Mensaje de confirmación	Exteriores del centro	Recepción, sala de espera, recepcionista	Sala de espera, ambiente, decoración.	Oficina / Consultorio, Doctor, Equipos e instalaciones
Acciones del Cliente	Busca información de centros de atención médica	Se contacta con el centro	Acuerda una fecha y hora para su cita	Acude al centro / Estaciona su vehículo	Se presenta en recepción e indica su requerimiento	Espera la atención	Ingres a la oficina de consulta
Acciones visibles de la empresa	Genera publicidad en redes sociales	Recibe el mensaje del cliente y lo asesora con la información requerida	Registra la cita del cliente		Recepcionista de la bienvenida y verifica el requerimiento		Doctor realiza la consulta previa a los exámenes
Acciones no visibles de la empresa		Dispone de personal para atender consultas en varios canales.		Se realiza diariamente mantenimiento y limpieza en las instalaciones	Recepcionista comunica a doctor y asistente del arribo del cliente. Doctor atendiendo a otro paciente.	Adecuación de instalaciones. Iluminación, música, ventilación para comodidad de las personas.	Asistente prepara equipos para exámenes
Procesos de soporte o apoyo	Marketing	Atención al cliente Tecnológico	Atención al cliente. Tecnológico	Mantenimiento y limpieza	Atención al cliente	Tecnológico. Dto. Médico	Mantenimiento y limpieza. Tecnológico Dto Médico
Etapas	Exámenes de diagnóstico			Facturación y cobranza		Seguimiento y control	
Evidencia Física	Equipos e instalaciones, Doctor, Asistente	Oficina / Consultorio, Doctor, Equipos e instalaciones		Recepción, sala de espera, recepcionista	Recepción, sala de espera, recepcionista	Correo	
Acciones del Cliente	Se realiza examen	Sale del consultorio		Espera atención en caja	Realiza el pago	Recibe resultados de exámenes	
Acciones visibles de la empresa	Doctor y/o asistente guían y supervisan la ejecución de los exámenes	Doctor y/o asistente se despiden y dan indicaciones al paciente			Se emite factura y se entrega indicaciones sobre entrega de resultados	Envía correo con resultados de los exámenes	
Acciones no visibles de la empresa	Mantenimiento de equipos e instalaciones para el correcto funcionamiento	Doctor y/o asistente notifican novedades relevantes a recepción	Análisis e interpretación de los resultados de los exámenes	Recepcionista prepara factura e instrucciones			
Procesos de soporte o apoyo	Dto Médico	Mantenimiento	Dto Médico Atención al cliente	Dto Médico Atención al cliente	Atención al Cliente	Atención al Cliente	Atención al Cliente

Nota. Se revisaron las actividades visibles y no visibles de la empresa CEC Latido en la prestación de servicios.

Según lo que se puede observar en el *blueprint*, la actividad de seguimiento es bastante deficiente ya que no se realiza alguna llamada adicional ni se contempla otra comunicación a la que se genera para entrega de resultados de los exámenes médicos. Esta evidencia es una oportunidad de mejora y justifica la necesidad de establecer las actividades en el proceso de posventa de la organización (Ver figura 28).

Figura 28 Diagrama con el Análisis Blueprint aplicado en el Seguimiento del Paciente



Nota. Se revisaron las actividades visibles y no visibles de la empresa CEC Latido en la prestación del servicio de seguimiento del paciente.

Para abordar el proceso en todo su conjunto cabe ver todas las actividades donde está involucrada el área de atención al cliente, que es la responsable del proceso de posventa. Los encargados de atención al cliente están presentes en la mayoría de los momentos en los que el cliente está en contacto con la empresa (Ver Figura 29).

Figura 29 *Proceso de Atención al Cliente luego de los Exámenes – CEC Latido*



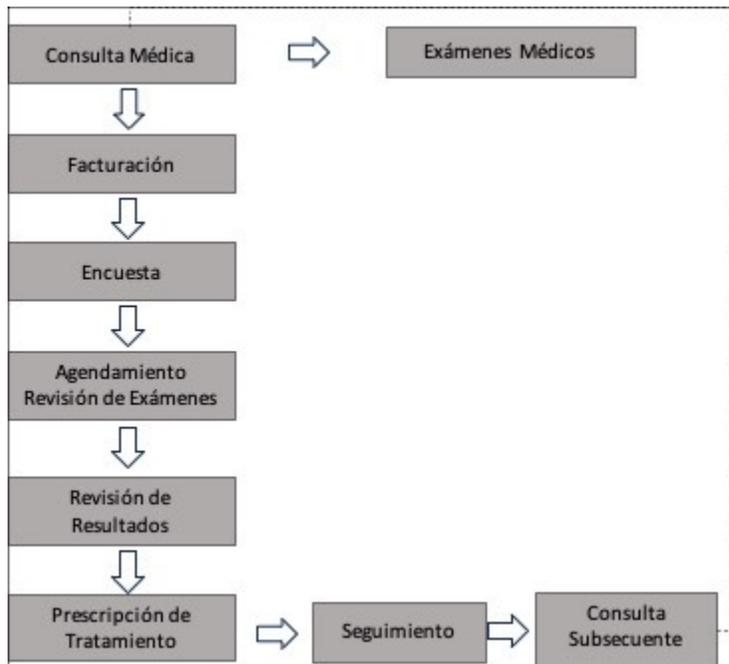
Nota. Se plantea realizar actividades de seguimiento para desarrollar estrategias de retención del cliente.

Al concluir la etapa de servicio de facturación es necesario consultar al cliente sobre la satisfacción con el servicio brindado, se debe implementar una encuesta. Esta encuesta ayuda a entender si el servicio brindado cumplió las expectativas y si el consumidor recomendará a la empresa a sus conocidos. Con la información obtenida del proceso de datos se llega a tener el NPS y el CSAT, que son indicadores de la experiencia del cliente y ayudarán a identificar si el nuevo proceso de posventa tiene avances o amerita modificarlo.

En la entrega de resultados, sea esta física o en digital, es otra oportunidad de contacto con el cliente. Al tratarse de un giro de negocio en el área de salud, se debe tener el cuidado debido ya que es diferente un control normal que un examen por alguna afectación importante. Se observa conveniente la entrega personalizada de estos resultados, así también se puede explicar la información del diagnóstico y confirmar necesidad de otro examen o recomendación del siguiente examen, por ejemplo.

Dependiendo del caso particular, se debe realizar un acercamiento para consultar estado de salud del cliente, este es el proceso de seguimiento, en el cual, luego de un período de tiempo, consultar cómo sigue. En caso de que el paciente desee un examen o consulta nuevamente ayudarlo con el agendamiento respectivo y si, por el contrario, no requiere el cliente algún servicio, recordarle que el centro está pendiente para cuando así lo requiera. Con estos cambios el proceso de posventa quedaría de la siguiente manera (Ver Figura 30).

Figura 30 *Proceso de Posventa para Repetición de Servicios*



Nota. Diagrama general de actividades para hacer seguimiento y brindar al cliente comunicación y asesoría para poder realizarse nuevos exámenes.

Para realizar este proceso se requieren recursos por parte de la empresa que deben ser considerados para su ejecución. Las actividades deben ser llevadas a cabo en sinergia entre las personas que laboran en la empresa. Se requiere que cada funcionario sepa lo que debe hacer en determinado momento del proceso y si no es su función participar en tal momento debe saber quién debe hacerlo y comunicárselo o guiarle al cliente hacia la persona que encargada.

Por esta razón es que es preponderante confirmar la capacidad del personal en atención al cliente, realizar las respectivas capacitaciones y de requerirse realizar la contratación de personal. Dependiendo de las herramientas tecnológicas que se implementen para el seguimiento de los clientes, también debe haber un periodo de adaptación y aprendizaje respecto con su aplicación en el negocio.

4.5.3. *Diseño del Proceso de Posventa*

4.5.3.1. Alcance

Desde: El análisis de información generada después del proceso de facturación

Hasta: el seguimiento al paciente/cliente referente al servicio recibido

4.5.3.2. Objetivo

Establecer los lineamientos para realizar la posventa de servicios de la Empresa CEC Latido, mediante la asistencia personalizada, con la finalidad de obtener información para fortalecer la entrega del servicio y fomentar la fidelización de clientes.

4.5.3.3. Proceso de Posventa Propuesto

En base a los análisis realizados se genera el proceso de posventa como propuesta de mejora para el servicio que se entrega en el centro médico. El responsable de la actividad es el personal de atención al cliente. Las actividades y su descripción se detallan en la Tabla 11. Adicional, par mejor visualización gráfica se tiene el flujo de estas actividades en la figura 31.

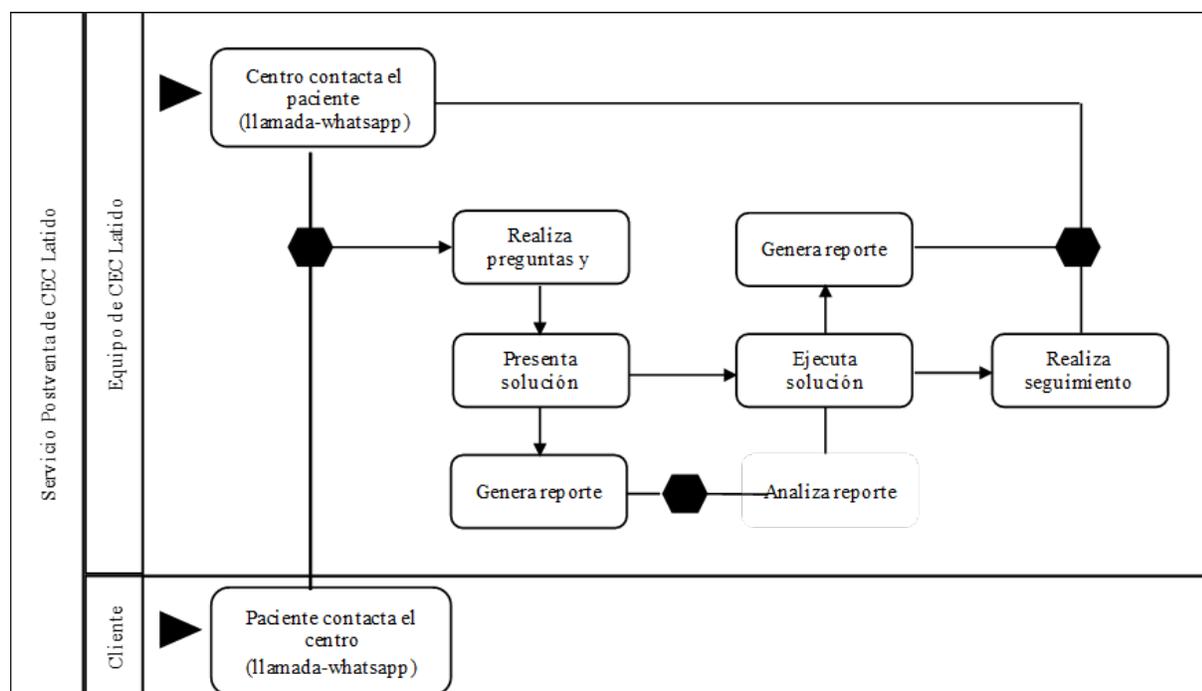
Tabla 11 *Actividades del Proceso de Posventa Propuesto*

Nro.	Actividad	Responsable	Descripción
1	Contacto con el paciente	Atención al cliente	Después del primer contacto y entrega de los servicios ofrecidos, la empresa contacta al cliente con el objetivo de brindar seguimiento y evaluar el nivel de satisfacción del servicio otorgado por CEC Latido
2	Paciente contacta empresa	Atención al cliente	Después del primer contacto y entrega de los servicios ofrecidos, el cliente contacta a la empresa, por dudas, observaciones, respecto al servicio otorgado por CEC Latido
3	Realizar preguntas y generar diálogo	Atención al cliente	El personal asistencial, realiza las preguntas definidas previamente para conocer la calidad y nivel de satisfacción del servicio recibido por parte de la empresa. El personal asistencial, determina el servicio de posventa que el cliente necesita, establece el diálogo, y gestiona: ejecución de exámenes, admisión de resultados, agendamiento de citas subsecuentes, quejas, reclamos o sugerencias y propone una solución.

4	Generar reporte	Atención al cliente	El personal asistencial, genera el reporte y comunica los hallazgos y propuesta de solución al personal médico y a la administración.
5	Ejecutar solución	Personal médico	El personal médico, ofrece una solución, realiza el cierre.
6	Generar reporte	Atención al cliente- Personal médico	El personal médico genera un reporte para su socialización con el personal asistencial.
7	Dar seguimiento	Atención al cliente	El personal asistencial, realiza el seguimiento post intervención del médico con la finalidad de asegurarse que el centro resolvió las necesidades presentadas por el cliente.

Nota. Tabla elaborada en el presente proyecto (Berrú y Luzuriaga, 2014)

Figura 31 Diagrama de Flujo del Proceso de Posventa Propuesto



Nota. Figura elaborada en el presente proyecto (Berrú y Luzuriaga, 2014)

4.5.4. Propuesta de Plan de Marketing

A la par del diseño de posventa se desarrolla un Plan de Marketing, con el cual se busca complementar el efecto deseado respecto al incremento en la satisfacción del cliente y de su fidelización.

4.5.4.1. Objetivo

Aumentar la visibilidad y reconocimiento en la comunidad local y en línea de la empresa y sus profesionales de la salud.

4.5.4.2. Mercado Objetivo

Persona de 45 años o más, con problemas cardiológicos, interesado tener un diagnóstico claro de su condición médica y controlar su enfermedad para mejorar sus condiciones de vida.

4.5.4.3. Propuesta de Valor

Los objetivos USP (*Unique Selling Proposition*, en español Propuesta Única de Venta) se refieren a los aspectos distintivos que hacen que la empresa o los servicios entregados, se destaquen en el mercado. En este contexto, como centro cardiológico, es importante resaltar aquellos aspectos clave que hacen que la empresa sea única y valiosa para los pacientes, profesionales de la salud y la comunidad en general. Entre estos aspectos se destacan los siguientes:

- Ofrecer una experiencia médica especializada: Reconocido como líder en enfermedades cardiovasculares, brindando servicios médicos basados en las últimas investigaciones, profesionalmente capacitados fuera del país, y tecnología avanzada.
- Un enfoque integral para la prevención: convertirse en la fuente líder de información y programas de prevención de enfermedades cardiovasculares, para ayudar a las personas a tomar medidas de prevención que les permitan mantener la salud cardiovascular.
- Brindar acceso a tecnología avanzada: El centro médico se brinda acceso a la tecnología avanzada para el diagnóstico y seguimiento de enfermedades cardiovasculares, con énfasis en la detección temprana y el tratamiento efectivo.

- Atender de forma personalizada al paciente: se destaca por ofrecer un enfoque personalizado de la atención cardiaca, adaptando el tratamiento y los planes de atención a las necesidades individuales de cada paciente.

4.5.4.4. *Marketing Digital – Gestión de Redes Sociales, Facebook e Instagram*

En la actualidad las redes sociales se han constituido un medio de información y comunicación, principalmente para las nuevas generaciones, en este sentido la propuesta de la empresa, es mejorar y mantener su presencia en redes sociales, con el objetivo de aumentar su visualización y alcance a nivel local, provincial y regional; generar un reconocimiento y gestionar clientes potenciales mediante el uso de contenido de valor y como un medio de retroalimentación o evaluación respecto a la percepción de nuestros clientes sobre la empresa y sus servicios.

Con el objetivo de aumentar la presencia de la empresa en redes las redes sociales, *Facebook e Instagram*, así como alcanzar su posicionamiento mediante el uso de contenido digital, se exponen las principales acciones a ejecutar con el afán de alcanzar las metas de la organización e incrementar las ventas. En la siguiente tabla se describen las actividades según la temporalidad (Tabla 12).

Tabla 12 *Acciones del Plan de Marketing de Redes Sociales*

Temporalidad	Acciones para ejecutar
Inicio	Depuración de cuentas corporativas. Creación de línea gráfica corporativa para redes sociales. Diseño de portada (para fan page) Diseño foto de perfil (para fan page) Desarrollo de Social Media Plan
Acciones mensuales de Gestión Redes Sociales.	Gestión de Plan Social Media. Planteamiento de objetivos de campaña. Desarrollo de estrategias. (ej. Concursos, hashtags, fechas importantes y otros temas a aplicarse, estas acciones están sujetas a necesidades del cliente). Planificación y creación de calendario de contenidos. Creación de sistema visual para redes sociales

Gestión de contenidos en cuentas corporativas (Publicar y compartir los contenidos en los diferentes perfiles de Redes Sociales de la empresa hasta 2 cuentas).
 Publicaciones en imágenes fijas, al mes (3 publicaciones semanales en las cuentas corporativas.)
 Publicaciones animadas (este tipo de publicación se hará máximo 1 al mes, en las cuentas corporativas.)

Nota. Elaborado para el presente proyecto (Berrú y Luzuriaga 2024).

4.5.4.5. *Gestión de Marketing en Medios de Comunicación Tradicional*

Los datos obtenidos en el estudio de mercado ejecutado reflejan que el público objetivo principal de la empresa se encuentra en un rango de edad de entre los 40 y 70 años. En este sentido, considerando que, en la ciudad y provincia de Loja, existen programas radiales dirigidos a un público de similar edad y con una audiencia y credibilidad sostenida durante años, se considera conveniente el desarrollo de una campaña radial, la cual podría ser ejecutada en un horario específico en los noticieros de las *Radios Bakana* y *Luz y Vida*.

Con el objetivo de mejorar el posicionamiento de la marca y de los profesionales cardiólogos del centro médico CEC Latido, se establecen las acciones que se deben desarrollar tanto en fases iniciales como las que se ejecuten de manera mensual. Estas acciones se detallan en la siguiente tabla (Ver Tabla 13).

Tabla 13 *Acciones del Plan de Marketing en Medios de Comunicación Tradicional*

Temporalidad	Acciones para ejecutar
Inicio	Establecimiento de objetivos y generación de la cuña radial
Acciones mensuales	Ejecución de encuesta de satisfacción (identificar por qué medio de comunicación reconocieron y accedieron a los servicios de la empresa)

Nota. Elaborado para el presente proyecto (Berrú y Luzuriaga 2024).

4.5.4.6. *Gestión de Marketing – Estrategia SEM*

La propuesta de estrategia de posicionamiento SEM plantea el uso de herramientas digitales que permitan atraer más tráfico al sitio web *www.ceclatido.com*, utilizando los motores de búsqueda, principalmente Google que es el motor de mayor uso en el mercado ecuatoriano. De la misma manera esta propuesta toma como base un dato importante tomado del sitio web de la empresa, el cual refiere que desde el lanzamiento del sitio web en enero del año 2023, hasta la actualidad se han registrado 2499 visitas.

Para aumentar la visibilidad de la página y aumentar el tráfico en ella se desarrolla una campaña de posicionamiento del sitio web, en el sitio *GoogleAds*, es necesario, al igual que cualquier propuesta o estrategia de marketing el establecimiento de objetivos, público objetivo, definición de palabras clave, y el presupuesto mensual que tendrá su implementación. En la siguiente tabla se detallan las actividades propuestas (Tabla 14).

Tabla 14 *Acciones del Plan de Marketing de la Estrategia de SEM*

Temporalidad	Acciones para ejecutar
Inicio	Establecimiento de objetivos, público objetivo, generación de la campaña. Definición de palabras clave (Cardiología, Ecocardiografía, Electrocardiograma, Enfermedades cardiovasculares, Holter, MAPA, Corazón, Cardióloga, Loja, ECG, EKG, Arritmia) generación de la campaña. Determinación del costo mensual.
Acciones mensuales	Evaluar el nivel de conversión de clientes respecto a: personas que visitan el sitio web/los clientes que consultan o agendan su cita.

Nota. Elaborado para el presente proyecto (Berrú y Luzuriaga 2024).

4.6. Cronograma de Actividades

Se propone implementar el proceso de posventa de manera paulatina durante un año, con revisiones de resultados parciales en el primer semestre y al final de los dos últimos trimestres. Los tres primeros meses se contempla la preparación de los recursos para implementar el proyecto y los siguientes meses se estima la ejecución (Tabla 15).

Tabla 15 Cronograma para Proceso de Posventa

Actividades	Año 1												
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
1 Revisión y selección de herramientas para realizar el seguimiento	■	■											
2 Selección de personal y capacitación		■	■										
3 Implementación de encuestas				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4 Revisión de resultados antes de llamadas de seguimiento						■							
5 Realizar llamadas de seguimiento						■	■	■	■	■	■	■	■
6 Revisión de resultados después de llamadas de seguimiento									■				■

Nota. Se planifica llevar a cabo el proceso de posventa en un año con periodos de revisión en el segundo, tercer y cuarto trimestre.

El Plan de Marketing, incluyendo todos los puntos tratados, posicionamiento en redes sociales, uso de medios tradicionales de comunicación y la implementación de estrategia SEM para posicionar la página de CEC Latido, puede ser desarrollado a la par de la implementación del proceso de posventa. En la siguiente tabla se detalla el cronograma de ejecución (Tabla 16).

Tabla 16 Cronograma del Plan de Marketing Propuesto para CEC Latido

Actividades	Año 1
-------------	-------

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
1 Ejecución de estrategia de posicionamiento en redes sociales												
2 Ejecución de estrategia de reconocimiento y posicionamiento en radio												
3 Implementación de la estrategia de posicionamiento SEM en sitio web												

Nota. Se planifica ejecutar el Plan de Marketing en el segundo semestre.

4.7. Presupuesto de la Ejecución de la Propuesta

La ejecución del proceso de posventa genera gastos que deben ser previstos para poder llevar a cabo la propuesta. En la elaboración de la propuesta se incluyen rubros de recursos y herramientas técnicas utilizadas en seguimiento de llamadas y elaboración de encuestas; también se contempla la selección y capacitación del personal; finalmente incluye las horas de trabajo en ejecución del proceso de posventa, como la revisión de resultados (Tabla 17).

Tabla 17 Presupuesto de la Aplicación de Llamadas de Seguimiento

Actividades	Responsable	Personas			Herramientas tecnológicas			Total
		Valor unitario	Horas	Subtotal	Valor mensual	Cantidad	Subtotal	
1 Revisión y selección de herramientas para realizar el seguimiento	Marketing	\$ 3.00	80	\$ 240.00				\$ 240.00
2 Selección de personal y capacitación	Dirección	\$ 3.00	80	\$ 240.00				\$ 240.00
3 Implementación de encuestas	Marketing	\$ 3.00	360	\$ 1,080.00	\$ 25.00	9	\$225.00	\$ 1,305.00

4	Revisión de resultados antes de llamadas de seguimiento	Dirección	\$ 3.00	4	\$ 12.00				
5	Realizar llamadas de seguimiento	Marketing	\$ 3.00	140	\$ 420.00	\$ 50.00	7	\$350.00	\$ 770.00
6	Revisión de resultados después de llamadas de seguimiento	Dirección	\$ 3.00	8	\$ 24.00				
					\$ 2,016.00			\$575.00	\$ 2,555.00

Nota. Presupuesto de la propuesta de llamadas de seguimiento de clientes en la empresa CEC Latido.

Con respecto al Plan de Marketing propuesto para implementar en el centro médico, se consideran los costos de la implementación de las herramientas y tarifas de convenios con las empresas encargadas de brindar el soporte correspondiente. En la siguiente tabla se detallan los montos unitarios y totales de cada una de las estrategias consideradas en el plan (Tabla 18).

Tabla 18 *Presupuesto del Plan de Marketing Propuesto para CEC Latido*

Actividades	Responsable	Herramientas tecnológicas			Total
		Valor mensual	Cantidad	Subtotal	
1 Ejecución de estrategia de posicionamiento en redes sociales	Marketing	\$ 248.00	12	\$2,976.00	\$ 2,976.00
2 Ejecución de estrategia de reconocimiento y posicionamiento en radio	Dirección	\$ 200.00	12	\$2,400.00	\$ 2,400.00
3 Implementación de la estrategia de posicionamiento SEM en sitio web	Marketing	\$ 450.00	12	\$5,400.00	\$5,400.00
				\$10,776.00	\$ 10,776.00

Nota. Presupuesto de la propuesta de llamadas de seguimiento de clientes en la empresa CEC Latido.

En el Capítulo 4, en base a los análisis realizados en los anteriores capítulos, se actualizó la planeación estratégica de la organización, intentando darle una orientación a la sostenibilidad y al servicio al cliente. Adicional, se aplicó una metodología a través de *Customer Journey Map* y el *Blueprint*, evidenciando los momentos de dolor del cliente, en especial posterior al servicio. Finalmente, se realiza una propuesta a través del diseño de un proceso de posventa para complementar el servicio que actualmente se brinda y complementándolo con un Plan de Marketing.

Discusión

En el mundo actual, con el poder que tienen las personas con el acceso a información, se vuelve preponderante para las empresas establecer relación con los clientes y analizar lo que pueda causar beneficio mutuo, es decir satisfacer las necesidades del comprador y poder recibir beneficios de esta interrelación. El conocimiento del mercado y de sus intereses se vuelve cada vez más necesario, y al ser cambiante, las organizaciones deben tener estrategias flexibles para poder identificar los cambios y atender lo que el consumidor busca.

La gestión del marketing debe tomar en cuenta esto, generando estrategias y procesos que permitan, por un lado, relacionarse con el cliente, por otro lado, brindarle información y finalmente ofrecerle los servicios. La aplicación de un proceso de posventa es uno de los ejemplos que se puede tener para cumplir con estas actividades de vinculación con el cliente.

En este sentido considerando que al Marketing como el conjunto de acciones tendientes a promover la venta de productos o servicios, en este caso médicos, con base en un análisis previo que permita identificar las necesidades de los clientes, resulta necesario considerar a la gestión de marketing como un elemento estratégico para la organización, cuya implementación permitirá no solo generar ventas a corto plazo sino captar consumidores leales identificados con la organización, sus objetivos y valores.

Según Radulescu y Cetina (2011), los factores que influyen el comportamiento de clientes de organizaciones de servicios de salud están la cultura y subcultura, clase social y nivel de educación. Mientras que dentro de las estrategias de comunicación destacan el uso de comunicación persuasiva, material educativo, comunicación interactiva personalizada y campañas de comunicación participativa dentro de una comunidad o el mercado.

Si bien Radulescu y Cetina (2011), detallan algunos factores macro, en el ámbito de la salud, es preciso desarrollar un análisis minucioso y a veces específico por especialidad o subespecialidad, respecto al nivel de satisfacción del paciente en relación al servicio otorgado por el especialista o el centro médico, así es probable que podamos encontrar datos llamativos sobre sus niveles de satisfacción en relación al nivel del dolor de un procedimiento médico, los insumos utilizados por el profesional, los equipos médicos, entre otros.

En el estudio realizado por Bode et al. (2022) se demuestra cómo, mediante la utilización de un proceso de normalización y la gestión adecuada del marketing social, se puede elevar el nivel de satisfacción de los pacientes dentro de un programa de manejo del dolor en un centro cardiológico, obteniendo resultados altamente positivos tanto para los usuarios como para la reputación de los cardiólogos y del centro médico.

Tomando en cuenta esto, es importante buscar los medios idóneos para ejecutar la comunicación con los clientes, de manera individualizada, así como poder presentarse en medios donde se pueda tener mensajes a grupos enteros. Entonces, cabe resaltar la importancia del personal que esté encargado del marketing para que sepa y dirija la comunicación, elabore el mensaje adecuado, seleccione los canales apropiados y pueda medir los resultados de estas actividades.

Conclusiones

A través del análisis de los factores internos y externos que inciden sobre la empresa, se puede determinar que es una empresa joven que busca posicionarse en un mercado altamente competitivo en la ciudad de Loja, sin una estructura organizacional fuerte que afiance y respalde su crecimiento y consolidación como organización, siendo necesario y urgente la reestructuración de su planificación estratégica.

Mediante el análisis situacional de la empresa se logró identificar que en la actualidad la empresa CEC Latido, no cuenta con un manual de procesos a través del cual la organización establezca las funciones de sus colaboradores, así como tampoco protocolos claramente definidos para la ejecución de actividades diarias e importantes como el servicio de post venta, atención al cliente, entre otros.

Respecto a las herramientas utilizadas para el levantamiento de información y su posterior análisis, es importante destacar que, si bien en un periodo de tiempo corto la empresa ha podido mantenerse y encaminar su crecimiento, aunque mínimo, este se debe a la calidad de los profesionales de salud (cardiólogos) que prestan sus servicios en la institución, más que a la gestión administrativa del centro médico.

Mediante el estudio de mercado realizado, se pudo identificar el nivel de satisfacción del cliente, el cual muestra un resultado bastante alentador, teniendo un nivel de satisfacción alto en alrededor del 95% de los pacientes consultados. Esto refleja la gestión adecuada de la atención médica, el abordaje adecuado y la solución del problema dictada por los especialistas en cardiología.

Con base al análisis interno, una de las principales debilidades detectadas en CEC Latido, es el espacio reducido en sus instalaciones y complementariedad de la atención otras áreas o

especialidades médicas, sin embargo, con una base de crecimiento sólida y una adecuada gestión administrativa, esta debilidad puede transformarse en una oportunidad para el centro médico con miras a su crecimiento.

Recomendaciones

Este trabajo establece, con base en el análisis, una propuesta de marketing, que tiene como referencia una estructura organizacional mejorada y sobre todo que busca el cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa, sin embargo, es necesario que paralelo a su ejecución, se establezcan métricas o indicadores que permitan evaluar el impacto de esta, así como también modificar e implementar nuevas estrategias y acciones para el crecimiento de la empresa.

Aun cuando el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la calidad del servicio entregado es óptimo o sobresaliente, la empresa debe implementar un sistema de evaluación de satisfacción de forma permanente o continua, que permita a CEC Latido contar en tiempo real con información importante respecto a la interacción empresa/cliente y a partir de ahí generar estrategias de fidelización, reconocimiento de marca o mejorar su segmentación.

Si bien la implementación de la propuesta de mejora, requiere de la utilización de recursos económicos y de una ejecución sostenida y planificada, es igual de importante la interiorización y alineación de todo el personal de la empresa al cumplimiento de los objetivos institucionales con observancia y coherencia con sus valores institucionales y con su cultura organizacional de forma general, es por eso que uno de los principales retos para CEC Latido, es fomentar e impulsar el cumplimiento de su misión y visión en todos sus colaboradores.

Glosario de Términos

Cadena de valor. La serie de departamentos internos que llevan a cabo actividades para generar valor con el fin de diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos y servicios de la empresa (Kotler, Armstrong, 2018).

CJM. Customer Journey Map.

CSAT. *Customer Satisfaction Score*

Experiencia del cliente. es la suma de las percepciones y sensaciones de las clientes debidas a todas sus interacciones con una empresa o marca (International Business Machine [IBM], 2023).

Factor F. Se refiere a la influencia de la familia, amigos, fans y seguidores, todos con iniciales F en el idioma inglés (Kotler et al., 2018).

Fidelización del cliente. vínculo a largo plazo entre la empresa y el cliente, haciendo que la relación entre ambos se mantenga una vez finalizada la compra Agüero (2014).

Homo economicus. denominación del agente económico de la Teoría Neoclásica del Consumidor (Fernández, 2009).

Marketing directo. Es el tipo de marketing que consiste en conectar de manera directa con consumidores cuidadosamente seleccionados, a menudo de forma interactiva y de uno a uno. (Kotler et al 2013).

Marketing holístico. Trata de forma simultánea, el marketing interno, operativo, de responsabilidad social y relacional (Sellers, 2013).

Marketing online. Es una de las formas del marketing directo, basada en el uso de internet y redes, con el mayor crecimiento en aplicación por el uso actual de tecnología. (Kotler et al., 2018).

Modelo AIDA. Se refiere a que los pasos del consumidor en su recorrido refiriéndose a las siguientes etapas: atención, interés, deseo y acción. (Kotler et al., 2018).

Modelo de las 4A. Es un modelo del recorrido del cliente desarrollado por Dereck Rucker. y se basa en los elementos: atención, actitud, acción y acción adicional. (Kotler et al., 2018).

Modelo de las 5A. Es el modelo del recorrido del consumidor en la era de la conectividad que sigue los pasos: Atención, Atracción, Averiguación, Acción y Apología. (Kotler et al., 2018).

NPS. *Net Promoter Score*

Pirámide de Necesidades de Maslow. Explica la conducta humana en función de la satisfacción de diversas necesidades jerarquizadas de un individuo (Madero, 2022).

Plan de marketing. Herramienta de trabajo dirigida hacia resultados específicos esperados, que determina cómo estos pueden lograrse y permite delegar funciones, coordinar esfuerzos, programar recursos para optimizar resultados y servir además de referencia y control (Schnarch Kirberg, 2021).

Recorrido del consumidor. Es una de las formas concebidas para entender el comportamiento del cliente a través de sus acciones antes, durante y después de comprar (Kotler et al, 2018).

Teoría del Consumidor Postkeynesiano. Teoría conductual que se sustenta en siete principios fundamentales: racionalidad procedimental, saciedad, separación, subordinación, crecimiento, dependencia y herencia. (Gamero et al., 2016).

Valor percibido por el cliente. La percepción que tiene el cliente de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de mercado en comparación con las ofertas de la competencia (Kotler, Armstrong, 2018).

Referencias Bibliográficas

- Agüero L. (2014). *Estrategia de Fidelización de Clientes*. Universidad de Cantabria. Facultad de ciencias económicas y empresariales.
- Alfaro E., Vejilla J., Brunetta H., Navarro B., Molina C., Martínez-Ribes L., Ruiz J. I., Burgos E., Rivero F., Solanas S., Castelló J., Valverde J., Muñoz B. (2012), *Customer Experience: Una visión multidimensional del marketing de experiencias*.
- Asociación de Bancos del Ecuador [Asobanca]. (2024, enero). *Boletín macroeconómico: enero 2024*. <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2024/01/Boletin-macroeconomico-Enero-2024.pdf>.
- Bode, K., Whittaker, P., Dressler, M., Bauer, Y. y Ali, H. (2022). *Pain Management Program in Cardiology: A Template for Application of Normalization Process Theory and Social Marketing to Implement a Change in Practice Quality Improvement*. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022, (19, 5251). <https://doi.org/10.3390/ijerph19095251>
- Bonmatí, J. (2011). *El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa*. Cont4b13, 39, ISSN 2013-732X. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3816159>
- Castillejo G. (2023). *Cómo Medir la Experiencia del Cliente y del Empleado*. Pluma digital Ediciones
- Coronado, L. (2019). *Teoría del comportamiento del consumidor*. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Iquitos: Facultad de ciencias económicas y de negocios.
- Customer experience consulting* | IBM. (s. f.). <https://www.ibm.com/consulting/customer-experience>

- del Maestro CMF, W. (2019). *Pirámide de Maslow: La jerarquía de las necesidades humanas*.
Web del Maestro CMF. <https://webdelmaestrocmf.com/portal/piramide-de-maslow-la-jerarquia-de-las-necesidades-humanas/>
- Fernández, R. A. (Ed.). (2009). *Revista Científica “Visión de Futuro”* (Vol. 12, Número 2).
Universidad Nacional de Misiones. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935473003.pdf>
- Figueras, A. J., y Morero, H. A. (2013). *La Teoría del Consumo y de los Ciclos en Thorstein Veblen*. *Revista de Economía Institucional*, 15(28), 159-182.
- Gamero, K., Medina, E., y Escobar, A. (2016). *El enfoque post-keynesiano a la microeconomía: una visión alternativa*. *Aglala*, 7(1), 185–208. <https://doi.org/10.22519/22157360.904>
- Greg W. Marshall, Mark W. Johnston, (2019). *Marketing management*. McGraw-Hill.
<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=11875>
- Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación*.
McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=31455>
- Hernández-Garnica, C., y Maubert, C. (2009). *Fundamentos de Marketing* (1era ed.). Pearson Educación.
- Hernández-Garnica, C., y Maubert, C. (2017). *Fundamentos de Marketing* (7a ed.). Pearson.
- INEC (2023). *Registro estadístico de defunciones generales 2022*. Quito: INEC.
- INEC. (2024, 3 mayo). *Resultados - Censo Ecuador*. Censo Ecuador.
<https://www.censoecuador.gob.ec/resultados-censo/>
- Informe de Ecuador: Mejorando la salud cardiovascular desde comunidades locales hasta el nivel nacional con un enfoque participativo*. (2023b, mayo 16). OPS/OMS | Organización

- Panamericana de la Salud. <https://www.paho.org/es/noticias/16-5-2023-informe-ecuador-mejorando-salud-cardiovascular-desde-comunidades-locales-hasta>
- Kanuk, L. L., y Schiffman, L. G. (2001). *Comportamiento del consumidor* - 7 edición. Turtleback Books.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2018). *Principios de Marketing*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=9150>
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2013). *Marketing 3.0: Cómo atraer a los clientes a través de un marketing basado en valores*. Lid Editorial Empresarial S.L.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. Lid Editorial Empresarial S.L.
- Kotler, P., Lane Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=4273>
- Kotler, P., Setiawan, I., y Kartajaya, H. (2018). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. Lid Editorial Empresarial S.L.
- León, D. (2023b, marzo 2). *Tendencias Tecnológicas 2023- Transformando con Sentido la Organización Digital*. https://www.ey.com/es_ec/consulting/tendencias-tecnologicas-ecuador-2023
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=3701>
- Madero Gómez, S. (2022). *Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano*. Contaduría Y Administración, 68(1), e377. doi: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416>

- Malhotra, N. K., Ortiz, E., Benassini, M., y Al, E. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- Mendoza, Z. H. A., Contento, C., y Aguirre, L. (2022b, julio 1). *Loja, referente en la conservación ecológica y cuidado ambiental nacional en Ecuador*.
<https://revistas.unl.edu.ec/index.php/bosques/article/view/1308>
- Nguyen, B. and Mutum, D.S. (2012). *A Review of Customer Relationship Management: Successes, Advances, Pitfalls and Futures*. Business Process Management Journal, 18, (pp 400-419).
<https://doi.org/10.1108/14637151211232614>
- Pardo, C. I. (2023, 20 septiembre). *La ética en la gestión y analítica de datos de los negocios*. La Silla Vacía. <https://www.lasillavacia.com/red-de-expertos/red-de-ciencia-e-innovacion/la-etica-en-la-gestion-y-analitica-de-datos-de-los-negocios/>
- Pierrend S. (2020). *La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día*. Gestión En El Tercer Milenio. Vol-23 N45. (pp. 5-13).
<https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>
- Posso, M. (2013). *Proyectos, Tesis y Marco Lógico Planes e informes de investigación*. Noción Imprenta. Disponible en Biblioteca UDLA.
- Prieto Sierra, C. (2017). *Emprendimiento: conceptos y plan de negocios*. Pearson Educación.
<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=4881>
- Prieto, C (2014). *Emprendimiento Conceptos y plan de negocios*. Pearson.
- Rădulescu, V., y Cetină, I. (2011). *The impact of health care consumer education on marketing strategies of health services organization*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 15, (pp 388-393). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.109>

- Rodríguez, D. (2024b, enero 18). *Operacionalización de variables*. Lifeder.
<https://www.lifeder.com/operacionalizacion-de-variables/>
- Santiñà Vila, M. (2015). *En búsqueda de las experiencias de los pacientes*. Revista de calidad asistencial: órgano de la Sociedad Española de Calidad Asistencial, 30(4), (pp 157–158).
<https://doi.org/10.1016/j.cali.2015.01.006>
- Schnarch Kirberg, A. (2021). *Desarrollo de nuevos productos: creatividad, innovación y marketing*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=106>
- Secretaría de Marina de los Estados Unidos Mexicanos [SEMAR] (2016). *Metodología de la Investigación*.
- Sellers Rubio, R. (2013). *Introducción al marketing*: (ed.). ECU.
<https://elibro.net/es/lc/udla/titulos/62288>
- Seto Pamies D. (2003). *La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: Un análisis de la escala Intenciones de comportamiento*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (Vol. 9, N° 2), (pp. 189-204). ISSN: 1135-2523.
- Soto, J. (s. f.). *Los pasos para vender en salud*. <https://jennyffersoto.com/los-pasos-para-vender-en-salud/>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Strickland, A., III, y Peteraf, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos*.
- Zendesk. (2024, 8 enero). *8 teorías del comportamiento del consumidor para vender más*.
<https://www.zendesk.com.mx/blog/teorias-comportamiento-consumidor/>

Anexos

Anexo A. Matrices EFE y EFI – Factores Externos y Factores Interno

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1			
2			
3			
4			
5			
Amenazas			
6			
7			
8			
9			
10			
TOTAL			

Nota. Matriz permite evaluar los factores externos. Elaboración propia.

Factores claves	Factores internos	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades				
1				
2				
3				
4				
5				
Amenazas				
6				
7				
8				
9				
10				
TOTAL				

Nota. Matriz permite evaluar los factores internos. Elaboración propia.

Anexo B. Matriz de las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter	Definición y valoración de factores externos	
	Oportunidades	Amenazas
Poder de los compradores		
Nuevos o potenciales competidores		
Rivalidad con los actuales competidores		
Poder de los proveedores		
Productos sustitutos		

Nota. Matriz sirve para el análisis del entorno de la industria en la que se desenvuelve una organización. Elaboración propia.

Anexo C. Análisis FODA-CAME

Fortalezas	Debilidades
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

Oportunidades	Estrategias FO (Explotar)	Estrategias DO (Corregir)
1		
2		
3		
4		
5		

Amenazas	Estrategias FA (Mantener)	Estrategias DA (Afrontar)
1		
2		
3		
4		
5		

Nota. Matriz permite evaluar los factores internos y externos, al mismo tiempo combinarlos para el planteamiento de estrategias. Elaboración propia.

Anexo D. Matriz de las 7Ps del Marketing

7 Ps del MKT	Criterios Mínimos	Cumple	Cumple Medianamente	No Cumple
Producto	_____			
Proceso	_____			
P3	_____			
P4	_____			
P5	_____			
P6	_____			
P7	_____			
Total				

Nota. Matriz utilizada para la evaluación de las 7 Ps del marketing de una organización, que sirve para verificar su situación interna. Elaboración propia.

Anexo E. CJM Customer Journey Map - Mapa de la Experiencia del Cliente

Target		¿Qué desea?	
¿Qué le duele?		¿Qué necesita?	
Momentos			
Actividades			
Nivel de Experiencia Wow Me gusta Funcional Básica Negativa Lo odio			
	Canales		
	Esfuerzo		
	Emociones		
	Oportunidades		

Anexo F Encuesta de Satisfacción del Cliente – Empresa CEC Latido

El presente formulario está dirigido al grupo de clientes del Centro Especializado del Corazón Latido (Dra. Diana Luzuriaga), y tiene como objetivo conocer su nivel de satisfacción respecto a la atención brindada y a las expectativas o sugerencias que permiten mejorar su experiencia dentro del centro médico. Este formulario se realiza con fines académicos y de investigación para nuestro proyecto de Fin de Titulación: La Gestión de Marketing y su incidencia en la Fidelización de los Clientes de la Empresa de Servicios “CEC Latido”.

En una escala del 1 al 10, ¿qué tan satisfecho estás hoy con tu experiencia en CEC Latido? En donde 10 representa el nivel de máxima satisfacción y 1 el nivel de satisfacción más bajo o insatisfacción.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Qué tan probable es que recomiendes los servicios de la cardiología ofrecidos por CEC Latido a otra personas o familiares?

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- No lo recomendaría

¿Sentiste que el personal de CEC Latido respondió con prontitud a tu consulta o solicitud?

- Sí
- No

¿Cuánto tiempo llevas accediendo a los servicios ofertados por la empresa CEC Latido (Dra. Diana Luzuriaga)?

- Mayor a 3 años
- De 2 a 3 años
- De 1 a 2 años
- Menor a 1 año

En relación con el costo del servicio ¿Cómo evalúa usted la relación entre el costo que paga por el servicio recibido y la calidad de este? Considera que el valor que obtiene por el dinero invertido es:

- Satisfactorio
- Promedio
- No satisfactorio

¿Cuáles son las características por las cuales eliges acceder a los servicios ofrecidos por CEC Latido?

¿Cómo podemos mejorar tu experiencia en CEC Latido?

Gracias por tu respuesta