PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO MÉDICO CEMOPLAF NÚMERO 24 UBICADO EN EL SUR DE QUITO

Paola Lizbeth Salazar Lema

DIRECTOR ING. Rodrigo Fernando saltos Mosquera, MBA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Quito, junio 2022

DIRECTOR:

Rodrigo Saltos

INFORMANTES:

Carmen Daza

Pablo Hernández

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios principalmente por la oportunidad de vivir este momento, por darme la sabiduría y fortaleza para hacer posible este sueño, por colmar mi vida de bendiciones y virtudes…por estar conmigo siempre.

Agradezco mucho a mis padres, que desde niña estuvieron junto a mi guiándome y cuidándome para ser una persona de bien y una gran profesional, y que sin su apoyo este logro no sería posible. A mis hermanos por ser esas personas especiales que siempre han estado a mi lado y que me impulsan a ser una mejor persona a diario y por nunca dejarme sola.

A mis abuelitos que desde el cielo estoy segura de que me cuidan y me dan su bendición y protección como a toda mi familia. Y por inculcarme a estudiar, superarme y ser valiente siempre para ser un ser humano extraordinario.

A mis amigos que fueron parte fundamental en esta etapa para que sea inolvidable, y han sido un gran apoyo en los momentos difíciles de la vida y la universidad.

A mi director y profesor Rodrigo Saltos, por su apoyo, conocimiento y tiempo brindado para la elaboración del presente trabajado de investigación.

A la Universidad: Por brindarme un espacio para mi expresión, por darme la libertad de elegir entre un universo de conocimiento y por darme la oportunidad de adquirir técnica y habilidad en una disciplina.

Por proveerme de los materiales y los espacios en los que desarrolle y experimente mis opiniones, y te doy gracias porque me proporcionaste los profesores más entregados, comprometidos y expertos, que me facilitaron sus experiencias y conocimiento para que de forma efectiva y no tardía emprendiera el largo camino de la excelencia.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar e implementar un proceso de planificación estratégica y presentar el desempeño de las distintas áreas, para una mejora continua en el servicio de atención al cliente, con un enfoque estratégico, basado en el desarrollo de competencias y fomentando el interés por la calidad y la calidez, utilizando las perspectivas del Balanced ScoreCard, el cual es un modelo de gestión que permite traducir la estrategia de una empresa una serie de objetivos relacionados entre sí, que son medidos a través de diferentes indicadores que se encuentran vinculados a unos planes de acción concretos, que van a posibilitar que el comportamiento de los miembros de una organización se encuentre totalmente alineada hacia la consecución de sus verdaderos objetivos. La adopción de este enfoque está sustentada en el diseño de un plan estratégico, estructurado con objetivos que permitan diagnosticar y determinar el desempeño de los colaboradores en cada proceso, dentro del Centro Médico. Para los resultados de este estudio se realizó encuestas sobre la atención a los usuarios, analizando datos y estructura causa-problema. Teniendo como derivación las estrategias sugeridas, que sirven como una herramienta para resolver el problema en cuestión y determinar por qué fallan los procesos. Por lo tanto, el proyecto tiene características favorables, lo que reduce las demoras en varias operaciones y presenta lineamentos para direccionamiento y posicionamiento estratégico para CEMOPLAF Centro Número 24.

Palabras clave: Plan estratégico; Estrategias, Planes de acción, Pacientes, Centro Médico

ABSTRACT

The purpose of this research work is to design and implement a strategic planning process and the performance of the different areas is presented, for the continuous improvement of care processes, with a strategic approach, based on the development of skills and promoting the interest in quality and warmth, using for the development of each of the perspectives of the Balanced ScoreCard, which is a management model that allows a company's strategy to be translated into a series of interrelated objectives, which are measured through of different indicators that are linked to specific action plans, which will enable the behavior of the members of an organization to be fully aligned towards the achievement of its true objectives. The adoption of this approach is based on the design of a strategic plan, structured with objectives that allow the diagnosis and determination of the performance of each process, based on customer satisfaction within the Medical Center. For the results of this study, direct observations and surveys were carried out in the user service areas, analyzing data and cause-problem structure. Taking as a derivation the suggested strategies, which serve as a tool to solve the problem in question and determine why the processes fail. Therefore, the project has favorable characteristics, which reduces delays in various operations and presents guidelines for strategic direction and positioning for CEMOPLAF Center Number 24.

Keywords: Strategic plan; Strategies, Action plans, Patients, Medical Center

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO iii

RESUMEN EJECUTIVO iv

ABSTRACT v

ÍNDICE DE TABLA ix

ÍNDICE DE FIGURA x

INTRODUCCIÓN 11

Planteamiento del Problema 11

Objetivos 14

Objetivo General 14

Objetivos Específicos 14

Diseño metodológico 14

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE CEMOPLAF 16

1.1 Diagnóstico situacional estratégico 16

1.2 CIIU y características 16

1.3 Análisis externo 17

1.4 Marketing estratégico 17

1.4.1 Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Global, Ambiental, Demográfico (PESTGAD) 17

1.5 Diagnostico organizacional 23

1.6 Análisis de la industria 5 fuerzas de Porter 24

1.7 Análisis interno 27

1.7.1 Cadena de valor 28

1.8 Análisis de recursos y capacidades 29

1.8.1 Recursos tangibles 31

1.8.2 Recursos intangibles 31
1.8.3 Capacidades 35
1.9 Desarrollo de planificación 35
1.10 Diagnóstico Estratégico 35
1.10.1 Análisis FODA 35
1.11. Análisis de la situación 38
2. PLAN ESTRATÉGICO 39
2.1 Filosofía Empresarial 39
2.1.1 Definición organizacional adecuada para el negocio 39
2.2 Matriz axiológica: principios y valores 39
2.3 Declaración de visión y misión 41
2.3.1 Misión 41
2.3.2 Visión 42
2.4 Planteamiento estratégico: objetivos, estrategias, políticas 42
2.4.1 Objetivos organizacionales 42
2.4.2 Políticas 43
2.4.3 Matriz de estrategias FODA cruzado 44
2.4.4 Mapa estratégico 45
2.5 Plan de implementación estratégico 46
2.5.1 Definición de estrategias organizacionales 46
2.6Matriz de priorización de estrategias 47
2.7 Plan de implementación de estrategias 48
2.8 Posicionamiento de la organización CEMOPLAF número 24 54
2.9 Plan de marketing social 54
2.9.1 Intervención 56
3. PLAN OPERATIVO 64

3.1 Antecedentes 64
3.2 Objetivos 64
3.4 Requisitos de personal 64
3.5 Recursos 64
3.6 Plazos 65
3.8 Matriz del Plan Operativo 65
3.9 Análisis Financiero 67
3.9.1 Presupuesto de implementación 67
4. BALANCED SCORECARD PARA CEMOPLAF NÚMERO 24 71
4.1 Perspectiva financiera 71
4.1.1 Desarrollo de la Perspectiva Financiera para la CEMOPLAF 71
4.2 Perspectiva de enfoque en el cliente 73
4.2.1 Desarrollo de la Perspectiva del Cliente para la CEMOPLAF 73
4.3 Perspectiva de procesos internos 74
4.3.1 Desarrollo de la Perspectiva Procesos Internos para la CEMOPLAF 74
4.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo 75
4.5 Mapa Estratégico 76
Conclusiones 78
BIBLIOGRAFÍA 80
ANEXOS 84

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. CIIU de la CEMOPLAF 16

Tabla 2. Canasta básica 19

Tabla 3. Matriz de oportunidades y amenazas 36

Tabla 4. *Matriz axiológica* 41

Tabla 5. *Matriz de estrategias* 44

Tabla 6. Matriz de priorización de estrategias 47

Tabla 7. Plan de acción 62

Tabla 8. Presupuesto de implementación 67

Tabla 9. *Balance general* 68

Tabla 10. Estado de Resultado 70

Tabla 11. Perspectiva Financiera 72

Tabla 12. Perspectiva del Cliente 73

Tabla 13. *Perspectiva Procesos Internos* 74

Tabla 14. *Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo* 75

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. *Inflación 2022* 20

Figura 2. Factor tecnológico 21

Figura 3. Las 5 Fuerzas de Porter 24

Figura 4. Cadena de valor 28

Figura 5. Recursos organizacionales 29

Figura 6. Estructura organizacional 30

Figura 7. Diagrama organizacional 39

Figura 8. *Mapa estratégico* 45

Figura 9. Cuadro de mando Integral 76

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

Ecuador es un país con 17.511.000 millones de habitantes[1] actualmente el Instituto del Seguridad Social es el organismo que mayor número de pacientes atiende en el país. El sector público comprende al Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), los servicios de salud de las municipalidades y las instituciones de seguridad social Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL). Por todos es conocido el bajo nivel de servicio, la demora en la atención y la excesiva postergación de la consulta y de las intervenciones quirúrgicas de estas Instituciones, lo que da lugar a que se presenten insatisfacciones y la población tenga que recurrir a otro tipo de servicios.

Es aquí donde la iniciativa privada juega un papel importante y capitaliza estos huecos que se forman en el sector público y los aprovecha brindando un mejor nivel de servicios. sin embargo, el precio resulta muy superior al del sector público. Actualmente las empresas utilizan más el seguro de gastos médicos mayores como prestación para contratar a personal especializado.

Esto ha favorecido un incremento importante en los últimos 8 años en el número de personas atendidas en Ecuador, según la Encuesta Global de Tendencias Médicas, elaborada por Towers (2021), poseyeron un aumento agregado promedio del 12% (La Hora, 2022). Este incremento ha sido un factor que ha contribuido para que la medicina privada, tenga una recuperación importante después de la crisis que sufrió en 1987. Las empresas que prestan servicios de salud juegan un papel importante en la sociedad. La falta de calidad en el servicio es un problema persistente en muchas empresas dedicadas a esta dirección, independientemente de su tamaño.

No obstante, la profesión médica ha experimentado cambios significativos en su formación y orientación hacia el mercado laboral. Hoy en día, son un factor esencial en el mantenimiento o recuperación de la salud del individuo, la familia o la comunidad en las distintas etapas de la vida; esta participación está determinada por el rol profesional

[1] INEC (2022)

que asumen en función de su posición dentro de la estructura organizacional. Cualquier industria debe tener un factor diferenciador que le proporcione una ventaja competitiva. Como resultado, es necesario desarrollar estrategias que aseguren la supervivencia en el mercado y permitan que la organización crezca más fácilmente.

En consecuencia, dos de los objetivos fundamentales de la tecnología de mercado están relacionados con los objetivos de las instituciones de salud: aumentar la satisfacción de los usuarios y buscar mejoras en la calidad de vida. Partiendo de estas premisas, y considerando que se requieren conocimientos y técnicas especializadas de los profesionales médicos en el desarrollo de su profesión, se requiere ahora la incorporación de nuevas disciplinas científicas, como el marketing, que buscan la calidad total en los servicios.

En general, los especialistas y directivos médicos desconocen las potencialidades que ofrece esta disciplina, no como forma de comercializar salud, sino muy por el contrario, como herramienta para optimizar recursos en función de la calidad de los servicios, la satisfacción del paciente y la obtención de mejores resultados de sus programas y por consiguiente, en la salud de la población.

Este trabajo conduce de manera ágil y precisa, por todo el proceso de implementación de una estrategia mercadológica aplicada a los servicios de salud. Permite identificar y analizar en forma completa a la organización, hasta el diseñar y ejecutar la estrategia de mercadotecnia que resulta más conveniente para su desarrollo; así como reconocer las áreas de mejora en cuanto a su comunicación e integración con su mercado; de manera que pueda afianzar una posición competitiva más sólida.

Tal es el caso, del Centro Médico de Orientación y Planificación Familiar (CMOPF) el cual, es una institución privada, apolítica y no lucrativa que ofrece servicios de Planificación Familiar y Salud a la población ecuatoriana con recursos económicos limitados. Entre los servicios médicos disponibles se encuentran pediatría, consultas prenatales, ligadura y vasectomía, control de embarazo, planificación familiar, detección temprana de enfermedades y medicina general.

A través de los años el nivel de atención a los pacientes ha ido disminuyendo, por motivos de que no se ha lleva un control y seguimiento en este tema tan importante en toda organización, es por eso por lo que con este trabajo se formulará un plan estratégico para que la organización pueda mejorar esta área tan importante como lo es el buen trato y

servicio de calidad hacia los usuarios y así captar nuevos clientes, y poder incrementar los ingresos del centro médico.

El problema fundamental del centro CEMOPLAF es la falta de calidad del personal en utilizar los recursos y/o herramientas de estrategias para aumentar y mantener la empresa a la vanguardia, esto trae como consecuencia que no se pueda brindar un buen servicio al cliente y ante todo, una mala relación laboral dentro de la institución; que se ve reflejada en la imagen y en la situación económica de la misma.

Las malas decisiones sobre el uso de los recursos han sido producto de una deficiente o inexistente planeación, que para cualquier institución competitiva es esencial. Es entonces ahora de vital importancia definir la misión y la visión del Instituto para poder desarrollar una estrategia congruente para que sea capaz de superar sus problemas financieros, lo vuelva competitivo y de valor para los ecuatorianos, pero aún más vital es que logre implementar su estrategia exitosamente.

Es importante indicar, que, a través del Balanced scorecard se puede determinar los modelos de gestión que ofrece CEMOPLAF de la metodología, el cual es útil para implementarla los modelos de gestión. Se analizará desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento y con ello poder desarrollar iniciativas adecuadas en cada una de las perspectivas que se apoyen entre sí para el logro de la estrategia.

Es necesario también desarrollar medidas y metas para poder monitorear el éxito o fracaso de las iniciativas, así como el desempeño de las personas encargadas de desarrollarlas. Lo anterior permite poder tomar medidas correctivas a tiempo y no caer en el derroche innecesario de recursos en que se cayó en el pasado, además de dar más certeza para alcanzar la estrategia planteada.

Objetivos

Objetivo General

Formular un plan estratégico para incrementar el número de pacientes atendidos satisfactoriamente en el centro CEMOPLAF número 24 ubicado en el sur de Quito

Objetivos Específicos

-Realizar un diagnóstico situacional del entorno externo e interno.

-Identificar, examinar y proponer las herramientas requeridas para la planeación y desarrollo del plan estratégico enfocada a la calidad en el servicio para lograr el posicionamiento en el mercado.

-Formular el direccionamiento estratégico para CEMOPLAF Centro Número 24.

-Elaborar un plan operativo enfocado en la atención al cliente

-Controlar la ejecución del plan estratégico con herramientas de medición de indicadores de desempeño de la organización

Diseño metodológico

El método propuesto para efectuar la presente investigación es el método deductivo, ya que solo se tiene una idea general de desarrollar un plan estratégico para incrementar el número de pacientes atendidos satisfactoriamente del CEMOPLAF número 24 ubicado en el sur de Quito

Técnicas a utilizar

Para ello se hará uso de las siguientes técnicas:

Observación. - esta técnica consiste en llevar a cabo un procedimiento de recopilación de datos e información que mediante la utilización de los sentidos de hechos y realidades, enfocada al personal en cuanto a la realización de sus actividades.

Revisión documental. - es la investigación bibliográfica sobre el tema de estudio en diversos textos, tales como libros, documentos académicos, informes y revistas, entre otros, que sirvieron de apoyo para la realización del marco teórico. También es un instrumento o técnica de investigación social cuyo objetivo es obtener datos e información de documentos escritos que pueden utilizarse para promover los objetivos de una investigación específica.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE CEMOPLAF

1.1 Diagnóstico situacional estratégico

Al iniciar un plan estratégico, es necesario e indispensable la realización de un diagnóstico organizacional; el diagnóstico es el resultado de la investigación y análisis de la situación actual de la organización, permite trazar las estrategias a seguir para la solución de los problemas o necesidades detectadas.

El objetivo de este capítulo será utilizar las herramientas de análisis interno y externo, como son: el FODA, PORTER y el estudio de mercado; para el diseño de estrategias que lleven al reposicionamiento de la organización; con los cuales será posible determinar el perfil de los destinatarios, para relacionarlos con la correcta estructura de la empresa, llegando al logro de objetivos, crear y ocupar un nuevo peldaño en la mente de los consumidores.

La realización del diagnóstico organizacional indicará los puntos necesarios a modificar, los necesarios a crear y los que se requieran eliminar para lograr los objetivos de la organización. Para la indicación de dichos elementos se representarán por medio de la mezcla de marketing o marketing mis, tomando en cuenta los datos que se arrojaron en los análisis anteriores, y haciendo tangible el objetivo de la organización con respecto al servicio de responsabilidad social.

1.2 CIIU y características

El CIIU al que pertenece el giro de negocio al que pertenece CEMOPLAF se encuentra de las actividades de atención de la salud humana y de asistencia social. A continuación, se presenta el CIIU detallado con las respectivas características propias.

Tabla 1. CIIU de la CEMOPLAF

CIIU Q86:	4.0	ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA.
Q861		ACTIVIDADES DE HOSPITALES Y CLÍNICAS.
Q8610		ACTIVIDADES DE HOSPITALES Y CLÍNICAS.

Q8610.0	ACTIVIDADES DE HOSPITALES Y CLÍNICAS.

Nota. Se presenta el detalle del CIIU. Tomado del SRI 2022.

1.3 Análisis externo

"El análisis externo es aquel que ayuda a una empresa a identificar y evaluar todos los factores externos como acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan a su desempeño, y que no pueden controlar" (Quiroa, Análisis externo de una empresa, 2020)

1.4 Marketing estratégico

1.4.1 Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Global, Ambiental, Demográfico (PESTGAD)

1.4.1.1 Factor Político

La situación política de Ecuador está cambiando en este momento; En general, el gobierno de Guillermo Alberto Santiago Lasso viene consolidando un proceso de transformación política en menos de un año. Por otro lado, el Ministerio de la Producción ha destinado $30 millones para invertir en proyectos empresariales innovadores en el país, que permitan a los ecuatorianos desarrollar actividades de salud de manera sostenible. No obstante, más de 4.500 comercios recibirán ayudas en 2021. (BNamericas, 2021).

La particularidad primordial es que su tasa de mortalidad es rescindida, sobre todo cuando la tasa de mortalidad de los negocios nuevos en el país encierra el 60%, a pesar de que la actividad emprendedora es una de las más altas del país. En conclusión, este elemento es una oportunidad, ya que a que las políticas legales del Ecuador asisten a los tres ejes trascendentales del país, debido a que tributariamente estriban a propósitos que comprenden en educación, salud y recreación. Conjuntamente, que benefician la inclusión de planes de recreación, sustentado en la Constitución del Ecuador, el Plan Nacional Toda una Vida y Ley de Fomento Productivo.

El actual gobierno ha manifestado que prestará más atención a la salud a nivel nacional, debido a un historial de corrupción excesiva e intereses personales de quienes están en el poder, que a las necesidades de todos los ecuatorianos.

Lamentablemente, la pandemia que hemos sufrido también ha brindado una gran oportunidad para la corrupción, el sobreprecio de los seguros médicos, que tanto se necesitan en estos tiempos de pandemia, y el bienestar y la salud de la gente del país, que debe ser la preocupación primordial, debe ser manejada con la importancia que se merece.

1.4.1.2 Factor Económico

Según el Producto Interno Bruto (PIB), Ecuador tuvo una tasa de crecimiento anual de 3,55 por ciento, o 68.661 millones en términos de moneda constante en 2021, una disminución de la contracción de 7,75 por ciento en 2020. Estos resultados corresponden a las Cuentas Nacionales Trimestrales presentadas por el (Banco Central del Ecuador).

La tasa de crecimiento anual de 0,7% (primer trimestre de 2020 versus igual período de 2021) del PIB se debe a los siguientes factores: mayor crecimiento de las exportaciones (3,5%) (Banco Central de Ecuador, 2020); crecimiento del gasto del consumidor final (1,0%); y un aumento en el gasto total del gobierno (1,0%). (0,3 por ciento). Cabe señalar que las transacciones de bienes y servicios aumentaron un 0,7% respecto al primer trimestre de 2018. (Banco Central del Ecuador, 2019).

Según el Fondo Monetario, el Producto Interno Bruto (PIB) real de Ecuador en 2017 fue de 2,44, con proyecciones de 0,69 para 2020. (FMI, 2018). Uno de los aspectos más importantes de la industria turística es el volumen de reproducción de la división. En este sentido, la entrada de las divisiones de turismo ha sido muy significativa, con un incremento del 5,6% en la representación media entre 2020 y 2021: como resultado, la Balanza de Pagos ecuatoriana contabiliza viajes y transporte de pasajeros por $1.204,5 millones en 2020, superior a las entradas del año anterior; y actualmente es la sexta fuente de ingresos por dividendos en la ponderación de bienes y servicios, dominada únicamente por petróleo, banano, derivados del petróleo, metalurgia y productos agrícolas. (Banco Central de Ecuador, 2021).

Como resultado, el costo, con relación al Ingreso Familiar del 1 de septiembre, es de $746,67 USD, con una recuperación en el consumo de $7,87 USD2, lo que representa una reducción del 1,10 por ciento en el costo de la canasta básica; y una recuperación en el consumo de 222,31 USD, lo que representa una reducción del 44,62 por ciento en el costo de la canasta vital. En consecuencia, con su presupuesto familiar, los hogares urbanos adquieren la canasta básica familiar, pues el poder adquisitivo disponible del influjo familiar tuvo una cobertura del 101,10 por ciento.

Tabla 2. Canasta básica

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual**	Recuperación en e consumo	
					En Dólares	% d Cos
1	**TOTAL**	**0,40**	**737,32**	**720,53**	**16,79**	
2	**ALIMENTOS Y BEBIDAS**	**0,50**	**241,09**	**236,90**	**4,19**	
3	Cereales y derivados	-4,23	60,65	60,58	0,07	
4	Carne y preparaciones	2,91	39,58	39,40	0,18	
5	Pescados y mariscos	1,67	13,19	12,93	0,27	
6	Grasas y aceites comestibles	0,17	9,63	9,53	0,10	
7	Leche, productos lácteos y huevos	0,81	34,46	34,26	0,20	
8	Verduras frescas	7,78	11,80	10,54	1,26	
9	Tubérculos y derivados	6,21	13,74	13,69	0,06	
10	Leguminosas y derivados	-1,93	5,60	4,75	0,86	
11	Frutas frescas	5,26	11,73	10,78	0,95	
12	Azúcar, sal y condimentos	2,57	10,85	10,83	0,01	
13	Café, té y bebidas gaseosas	-2,01	7,21	7,08	0,13	
14	Otros productos alimenticios	0,00	1,40	1,33	0,07	
15	Alim. y beb. consumidas fuera del hogar	0,00	21,24	21,21	0,03	
16	**VIVIENDA**	**0,44**	**200,66**	**199,74**	**0,92**	

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC , 2021)

Elaborado por: Paola Salazar

La inflación general considerada como el indicador de alza de precios de los productos y servicios, para el mes de febrero del 2022 fue de 0.23%. La inflación interanual es de 2.71%. Es decir, que los precios tendrán un incremento sostenido basado en este porcentaje. Pero al ser una tasa inferior a 1% se considera una oportunidad, debido a que el incremento de los precios será bajo, por ende, no habría un impacto considerable. Hay que tomar en cuenta que este factor positivo se debe a la reactivación económica del país, luego del impacto de la pandemia por COVID-19.

Figura 1. *Inflación 2022*



Nota. Se muestra la evolución de la inflación periodo 2019-2022. Tomado de *Banco Central del Ecuador (2022)*

1.4.1.3 Factores Sociales

Para enero de 2022, de acuerdo con información reportada del Banco Central del Ecuador, la población en edad de trabajar (PET) representa el 72.7%, mientras que la población económicamente activa (PEA) fue del 62.6%. La población con empleo adecuado representa el 41.4%, mientras que la población en subempleo fue de 22.8%. El desempleo en Ecuador representa el 7.4%.

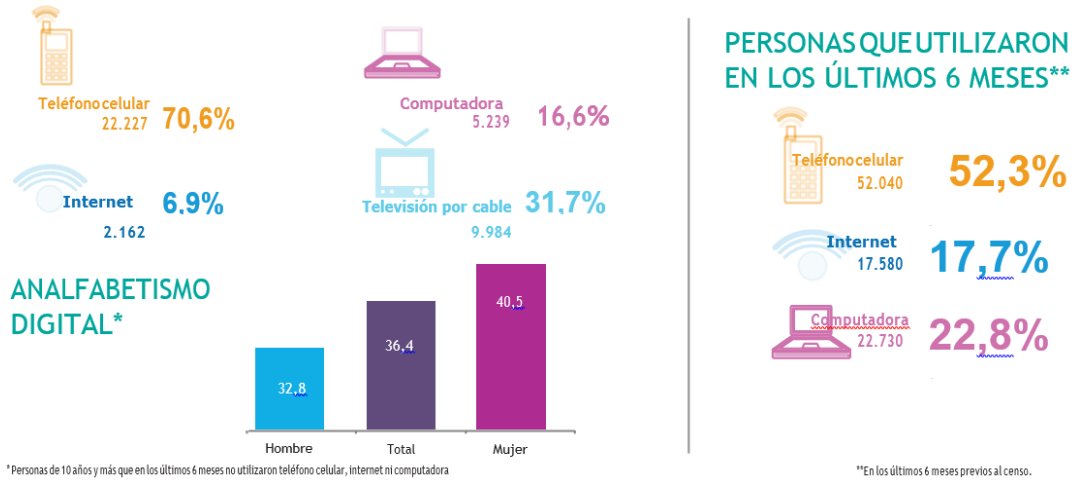
Estos indicadores han mejorado en comparación al año 2021, generando una oportunidad para la población en general y los distintos negocios, mejorando la capacidad de pago de todos los contribuyentes.

1.4.1.4 Factores Tecnológicos

El avance de la tecnología en el sector salud ha sido una gran ventaja, ya que se han ido desarrollando herramientas o insumos médicos que han sido grandes aliados para los profesionales de la salud, ya que facilitan su trabajo y mejoran la precisión de los resultados de exámenes, por ejemplo, y así tienen un mejor diagnóstico que brindar a sus pacientes.

También se han ido creando nuevos métodos y tácticas que antes necesitaban de horas y horas para realizar una operación y el método de acción no era el más optimo, ahora una cirugía puede ser realizada solo con un robot o con una cámara muy pequeñita, que también es una ventaja muy grande para los pacientes ya que no corre peligro su vida como en las cirugías de antes y tampoco quedara una cicatriz tan notoria como antes.

Figura 2. Factor tecnológico



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018)

El objetivo es que se pueda hacer uso de esta herramienta para poder promocionar y poner al servicio de atención médica a la mujer.

1.4.1.5 Factor Legal

Este servicio, como toda actividad comercial en el país, se regirá por las leyes, reglamentos, decretos y disposiciones que rijan su funcionamiento. Es necesario distinguir que, además de las leyes inherentes al servicio, se deben considerar todas las normas legales que afectan a la empresa, tales como:

-Superintendencia de Compañías

-Servicio de Rentas Internas

-Municipio: Ley de Régimen Municipal

-Ministerio de Salud Pública: según el código de Salud

-Instituto Ecuatoriano de la propiedad Intelectual IEPPI.

-Cuerpo de Bomberos- Ley de Defensa contra incendios.

1.4.1.6 Factor global

La principal afectación a nivel global ha sido Pandemia Mundial ya que afecto a todos los países y sobre todo al llegar a ecuador nadie sabía la verdad sobre este virus Covid-19 ya que era nuevo para todos es por eso que causó un gran revuelo entre los habitantes de ecuador y, peor aún una gran responsabilidad sobre los profesionales de la salud del país.

Los índices de mortalidad de esta enfermedad fueron muy altos sobre todo al principio de la pandemia que fue sorpresivo de igual manera para los profesionales de salud, y que igual a ellos los afecto físicamente como psicológicamente toda esta situación, porque tampoco recibían el respaldo necesario del gobierno ecuatoriano, y aun así por parte del sector salud se realizó todo lo necesario para poder precautelar la vida de los ciudadanos, así ellos hayan tenido que exponer su propia vida.

La guerra que se está atravesando actualmente entre los países de Rusia y Ucrania también es un factor que está afectando sobre todo a Europa en el sector salud, pero si bien es cierto poco a poco se puede expandir a todo el mundo las consecuencias que esta guerra conlleve, y así podría afectar a futuro a ecuador en el sector salud.

1.4.1.7 Factor ambiental

Como es el caso de CEMOPLAF que los factores ambientales si afectan, ya sean fenómenos naturales que no los podemos controlar o a su vez la actual pandemia que estamos atravesando a nivel mundial, esto puede afectar a la fluencia de pacientes que puede tener el centro médico ya que para evitar contagios las personas prefieren no ir al médico y así disminuyen los ingresos del centro.

Son sujetos de control, “las personas naturales o jurídicas de derecho público o privado, nacionales o extranjeras, u organizaciones que a cuenta propia o a través de terceros, realicen, proyecten o pretendan realizar en el sur de Quito, de forma regular o accidental,

cualquier obra, infraestructura, actividad o proyecto, y en general cualquier acción u omisión que genere impactos y riesgos ambientales que tengan el potencial de afectar la calidad ambiental, el medioambiente y la Salud Pública" (Quito, 2013).

1.4.1.8 Factor demográfico

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), "la proyección de habitantes para Quito en el año 2020 fue de 2.781.641, considerándose la ciudad más poblada de Ecuador, seguida de Guayaquil con 2.723.665" (ecuadorencifras, 2013).

Para el caso de este sector en cuestión Actividades de atención de la salud humana si influye estos datos ya que de acuerdo con las cifras de aumento o disminución de la población a nivel nacional se puede analizar cuantos posibles nuevos pacientes pueden ir al centro médico para obtener los servicios que se brindan.

Y para CEMOPLAF sería una oportunidad ya que la población femenina actual del país el del 49.9%, la cual es la mayoría de los clientes que atienden en el centro médico y también el número de nacimientos durante este año beneficiaría para que en el área de pediatría y ginecología existan más usuarias.

1.5 Diagnostico organizacional

La realización del diagnóstico organizacional indicará los puntos necesarios a modificar, los necesarios a crear y los que se requieran eliminar para lograr los objetivos de la organización. Para la indicación de dichos elementos se representarán por medio de la mezcla de marketing o marketing mis, tomando en cuenta los datos que se arrojaron en los análisis anteriores, y haciendo tangible el objetivo de la organización con respecto al servicio de responsabilidad social.

Se muestran los porcentajes de las derivaciones emanados a través de la encuesta, cuyo prototipo fue distribuida en partes iguales. Las encuestas se aplicaron durante cuatro días, en dos semanas: un sábado y un domingo de cada semana para las encuestas en los sitios antes mencionados a mujeres con residencia en la zona sur de Quito, de nacionalidad ecuatoriana y extranjeros. En la representación gráfica abajo presentado, se muestran los porcentajes obtenidos con respecto a la edad de los encuestados y género que formaron parte de la muestra, la finalidad de realizar esta pregunta fue determinar los segmentos

más representativos que permitiesen seleccionar el mercado meta al cual estuviese dirigida la propuesta.

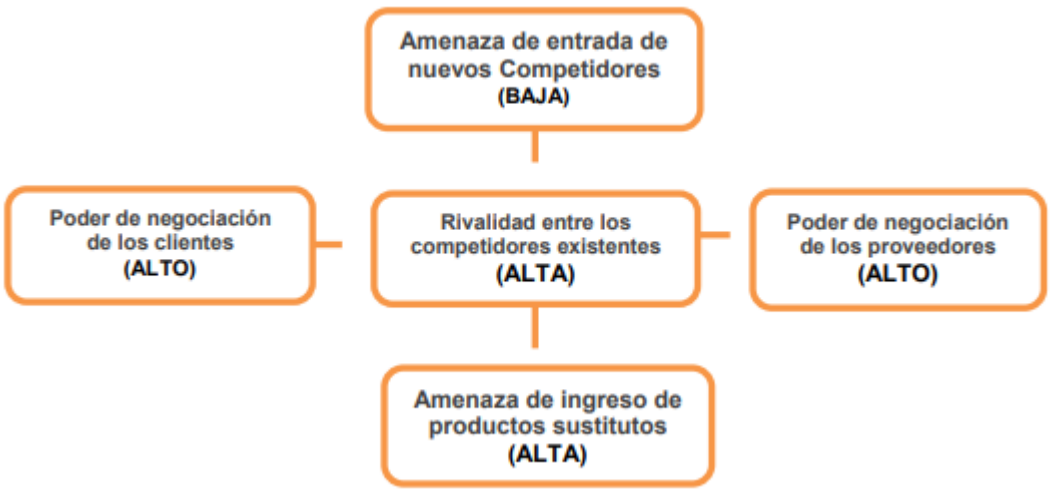
Sin embargo, para cumplir con los objetivos del presente plan, que incluía diagnosticar la situación turística actual, así como incluir estrategias de marketing que podrían usarse como una herramienta para aumentar la promoción y posicionamiento del Centro Médico, se especificaron varias categorías. según ficha técnica, en la que se utilizan diferentes herramientas de recogida y análisis de datos para el posterior análisis de los resultados. Estas herramientas son cuestionarios aplicados a turistas y visitantes.

El producto requiere estar relacionado el objetivo de la empresa con las necesidades e ideas de la población con respecto a la problemática determinada. La empresa de Atención de Medica para la Mujer es una empresa ecuatoriana especializada en Orientación y Planificación Familiar.

El producto de Salud para la Mujer se divide en dos: el tangible que son los estudios realizados como y análisis clínicos; y el intangible, la difusión de la cultura de prevención. El beneficio esencial que busca la combinación del producto es dar una información correcta y completa acerca de la prevención y control, para, con base en esto, apoyar a la disminución de los índices de mortandad de la enfermedad e incidencia de pacientes femeninos.

1.6 Análisis de la industria 5 fuerzas de Porter

Figura 3. Las 5 Fuerzas de Porter



El análisis PORTER permitirá conocer el papel jugado por la organización en el mercado de atención médica, análisis, control y estudios, clínicos, pero segmentado a la mujer únicamente; para fortalecer los puntos negativos y ubicar a la empresa en un rango alto de las cinco fuerzas. “Las 5 fuerzas de Porter es la herramienta más útil para que los directivos se mantengan un paso por delante de la competencia en un mercado desafiante” (Bello, 2022).

1.6.2.1 Amenaza de nuevos participantes.

La percepción de los clientes sobre los servicios de CEMOPLAF es favorable, ya que la mayoría está de acuerdo en que la empresa cuenta con tecnología de telecomunicaciones, médicos expertos, precios razonables y asesoría adecuada; todo lo cual se combina para crear una oportunidad de alto impacto., según las especialidades de la empresa.

El ingreso de nuevos participantes está sujeta a restricciones económicas altas para la inversión, tanto para la adquisición de los equipos o instrumentación. Adicional que en el sector no se cuenta con espacios lo suficientemente amplios para poder adquirirlos y realizar un proyecto de este tipo de negocio. El impacto de esta fuerza de mercado es **bajo**.

1.6.2.2 Poder de negociación de los consumidores.

Al referirse a consumidores en este caso son mujeres la percepción de los clientes sobre los servicios de CEMOPLAF., según las especialidades de la empresa, y analizando la percepción de los clientes sobre los servicios de CEMOPLAF. Sus clientes son en su mayoría mujeres y hombres de las clases media y baja en las ciudades, con alrededor del 20% de ellos viviendo en o cerca de la línea de pobreza. Se realizarán presentaciones de distribución comunitaria y comercio social. De igual forma, CEMOPLAF ofrece una variedad de anticonceptivos, incluyendo el DIU (el método más aceptado), píldoras anticonceptivas, métodos hormonales y más.

Salud para la Mujer cuenta con cuatro puntos positivos: Poder de negociación de proveedores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de compradores y rivalidad; los dos primeros son positivos porque la industria de químicos es muy amplia para la revisión y aplicación de muestras en los estudios y análisis clínicos, la empresa cuenta con un contrato con empresa reconocida, pero existe una amplia gama de laboratorios; y,

con respecto a sustitutos los exámenes de ultrasonido, mastografía y estudios clínicos no tienen otra opción para la detección y revisión y otras enfermedades crónico-degenerativas.

El poder de negociación de compradores es bajo porque en la delegación donde se encuentran ubicados al sur de Quito, hay una población femenina de 193,464; de las cuales 150,758 son mayores de 18 años, es decir tiene una amplia gama de destinatarios. Por lo tanto, es aprovechado de manera pronta por parte de nuevos pacientes. El impacto de esta fuerza es **bajo.**

1.6.2.3 Productos sustitutos.

Los productos sustitutos relacionados a CEMOPLAF son todos y cada uno de los servicios médicos existentes en el sector y que se encuentren disponibles para arrendamiento.

CEMOPLAF al ser considerado como un sector médico, la gran mayoría disponen los servicios médicos en la planta baja de sus propiedades. La diferenciación del servicio de salud femenina es baja, la atención medica es depende de la solicitud del paciente y precio establecido por el grupo asociativo. Se considera un impacto **alto**.

1.6.2.4 Rivalidad de competidores existentes.

Los primordiales competidores de CEMOPLAF número 24 son: "Aprofe, Hospital Andrade Marín, Hospital Obstétrico Isidro Ayora, Patronatos Municipales, Consultorios Privados, Consultorios Homeopáticos". No obstante, la rivalidad es baja porque se toma en cuenta la especialidad de la empresa en el sector femenino, esta característica no se encuentra en ningún otro laboratorio conocido por el público.

De las cinco fuerzas del mercado, el punto negativo fue en amenaza de competidores potenciales, porque los centro médico y laboratorios abiertos para todo tipo de público ofrecen los mismos servicios que la organización.

Esto tiene el significado positivo para el papel de para la mujer en el mercado de "Laboratorio Clínico, Ginecóloga, Planificación Familiar, Control de Embarazo, Hospital del Dia", ya que genera más ingresos, es rentable, siempre y cuando resalte la característica de enfoque exclusivo al público femenino.

1.7 Análisis interno

El análisis interno de una empresa “son una serie de técnicas para conocer el estado de todos sus factores internos. Tales como las capacidades y los recursos que puedan ser utilizados para desarrollar o mantener su ventaja competitiva” (Quiroa, 2020), es una empresa clasificada como una empresa de servicios de acuerdo con su giro.

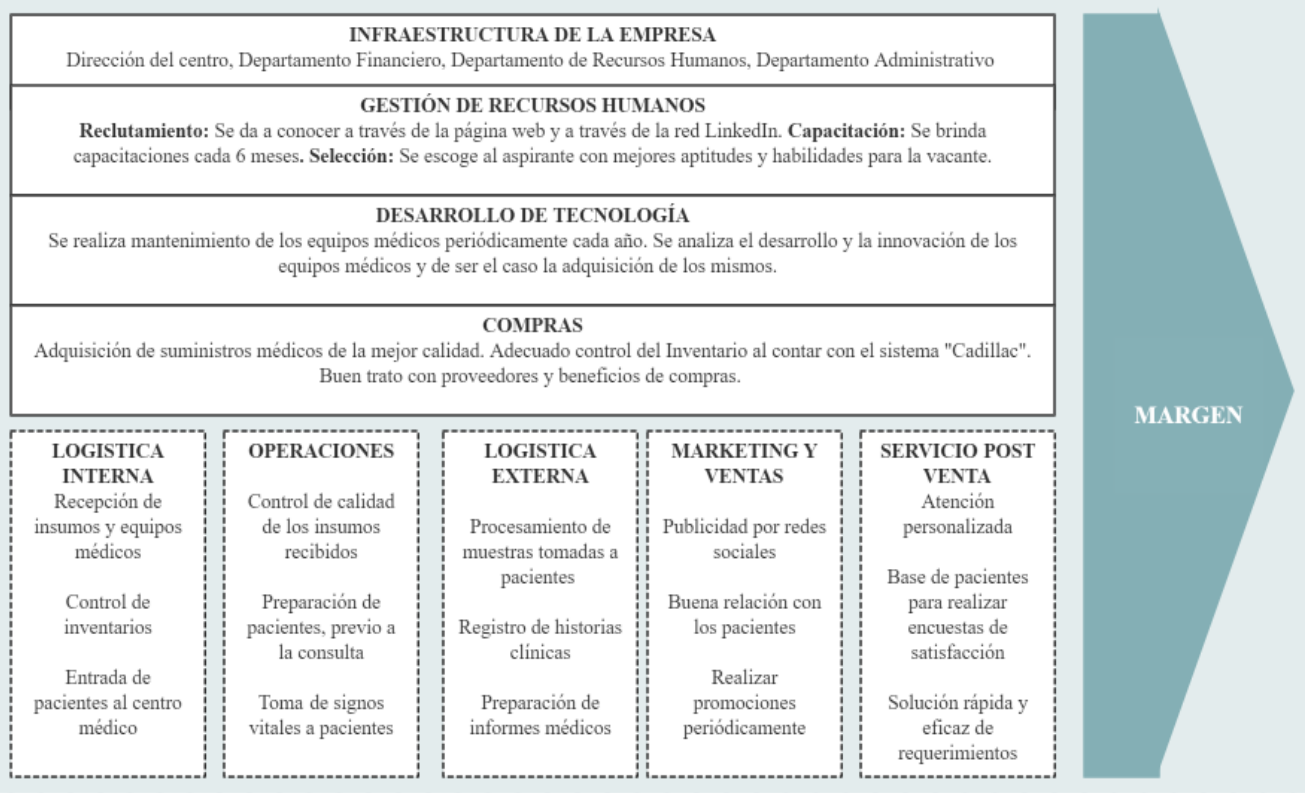
De acuerdo con la clasificación del Sistema de Información Empresarial, la organización es una empresa de salud que brinda atención de salud humana y asistencia social, pero el criterio del autor indica que pertenece a la categoría de mediana empresa por su gestión bien definida. y sólida inversión. Según las normas legales, es una sociedad anónima y su capital es privado.

Es fácil ver que implementar una estrategia de marketing en el sector de la salud no es una prioridad, y mucho menos que hay un compromiso oculto de brindar servicios de alta calidad.

La necesidad de los activistas de desarrollar un nuevo concepto de calidad de servicio surge a raíz del problema inminente que enfrentan las personas en los centros de salud, tanto públicos como privados; entre los temas que se destacan están la falta de un trato digno y respetuoso por parte del personal médico, la falta de atención por parte del personal administrativo y la demora u omisión en brindar información oportuna.

1.7.1 Cadena de valor

Figura 4. Cadena de valor



1.7.1.1 Actividades primarias

Se identificaron las siguientes actividades primarias:

-Logística interna: se relaciona con la recepción de insumos y equipos médicos, el control de inventario y entrada de paciente

-Operaciones: Control de calidad en atención al cliente e insumos utilizados. Así mismo, la preparación de pacientes precio a la consulta, toma de signos y síntomas del paciente

-Logística externa: es la entrega de todos los materiales e insumos, a cada personal que requiera para su operación.

-Marketing y ventas: está relacionado a las campañas de marketing tradicionales y digitales como se da a conocer el centro médico. Se realizan en conjunto atenciones y beneficios del mismo.

-Servicio postventa: está enfocado en dar la garantía de seguridad en la atención médica, con el propósito de brindar comodidad a los clientes que visitan y acuden frecuentemente.

1.7.1.2 Actividades de apoyo

-Recursos humanos: se realiza un proceso minucioso para la contratación del personal que labore en el Centro Médico.

-Compras: actividades relacionadas con la compra de suministros y existencia de insumos y productos médicos.

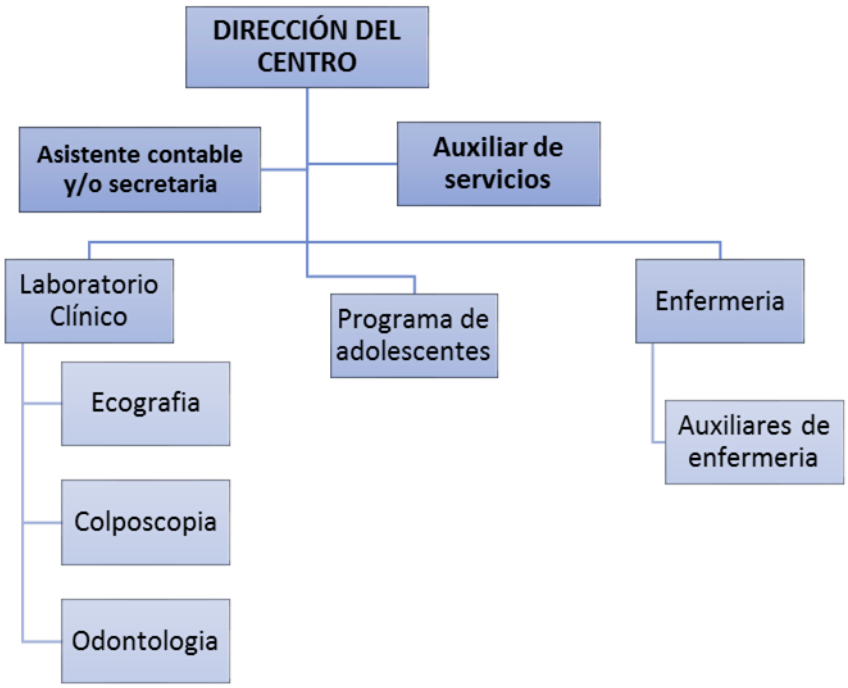
-Contabilidad: se encargan de las actividades tributarias de Centro Médico.

1.8 Análisis de recursos y capacidades

La sociedad está integrada por accionistas que tienen a su cargo la planificación, organización, dirección y gestión de la empresa, así como la supervisión de las actividades médicas y administrativas, respectivamente.

La siguiente es una representación de la estructura organizacional de la empresa:

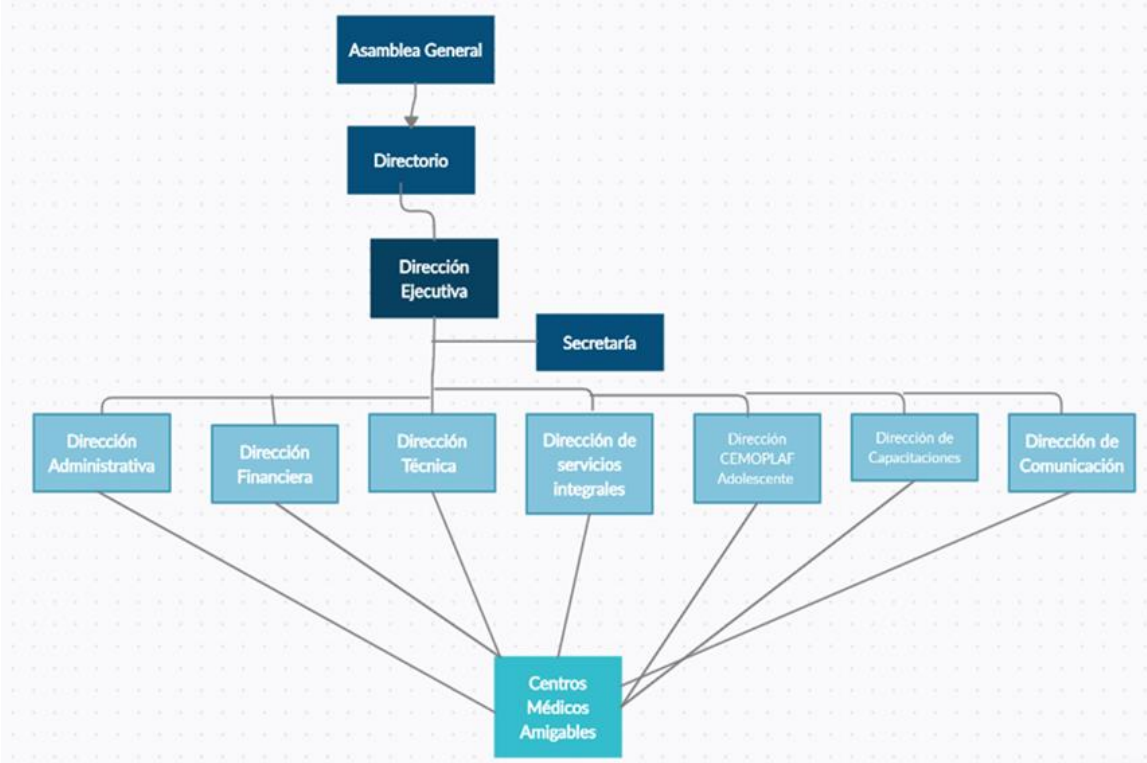
Figura 5. Recursos organizacionales



De acuerdo con la información brindada, la empresa se encuentra dividida en cinco niveles jerárquicos. El Consejo de Accionistas del hospital está representado en el primer nivel. En el segundo nivel se encuentra la Dirección General, que tiene a su cargo la gestión del centro médico y estará a cargo de profesionales competentes y calificados quienes, a su vez, liderarán un tercer nivel jerárquico integrado por los Departamentos Directivos del Servicio Médico y Áreas Administrativas. El cuarto nivel está integrado

por el personal operativo de las áreas médicas y administrativas correspondientes; finalmente, el quinto nivel está a cargo de brindar servicios médicos especializados.

Figura 6. Estructura organizacional



Encontramos que existe una clara separación entre el sector médico y el sector administrativo, no con el propósito de crear barreras entre las áreas mencionadas del centro médico. Más bien se trata de integrar una mejor organización y para el desarrollo de las actividades el cuidado se entrega de manera más eficiente.

Para la planificación de la gestión de la empresa, el centro cuenta con las herramientas necesarias para el inicio oficial de operaciones, ya que contiene las siguientes instrucciones de procedimiento;

Manual de Bienvenida

-Manual de Organizaciones

-Manual de Consulta Externa

-Manual de Orientación y Planificación Familiar (exclusivo para personal médico)

-Manual de Control y Suministro de Medicamentos

-Manual de Control de Limpieza

1.8.1 Recursos tangibles

Recursos financieros

- No disponen de planificación estratégica
- No disponen de un cuadro de mando integrado
- No disponen del flujo de procesos y procedimientos

Recursos físicos

- Infraestructura con dos plantas de construcción
- Parqueadero público
- Cuarto de descanso
- Baños públicos

1.8.2 Recursos intangibles

Recursos humanos

Dispone del siguiente equipo laboral:

- Personal Directivo
- Personal que opera en los centros clínicos
- Personal Técnico
- Personal de mantenimiento. – dedicado a dar mantenimiento y limpieza.

Cuenta con experiencia superior a 2 años.

-Personal de guardianía. – dedicado a dar el servicio de guardianía las 24 horas. Cuenta con experiencia superior a 1 año.

-Personal administrativo. – dedicado a las actividades administrativas y funcionales, relacionado a elaboración de contratos, y la gestión de cobranza. Cuenta con experiencia superior a 2 años.

-Personal de Ventas. – Realiza la promoción y publicidad, con el propósito de generar ventas.

-Personal Contable. – encargado de realizar la contabilidad y finanza, control y actividades tributarias. Experiencia superior a 1 año.

Área Administrativa

Es el área responsable de la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos de la empresa. Entre las funciones principales de este campo se pueden mencionar: reclutamiento y selección de empleados calificados, responsables e idóneos para los puestos de la empresa, la motivación de los empleados, la formación y la evaluación. Crear un ambiente agradable para el desarrollo de las actividades. (Carrito, 2004).

Para realizar este análisis se ha elaborado y aplicado un cuestionario a la jefa Administrativa, para conocer más sobre el funcionamiento de dicho distrito. En el área administrativa de los negocios de CEMOPLAF: El gerente es el encargado de realizar un conjunto de funciones para el buen funcionamiento del talento en la empresa, así como un asistente que se encarga de las tareas del área Las calificaciones educativas de dos personas en esta unidad son correctas: un gerente con un título avanzado en psicología industrial y un asistente médico con un título de ingeniería médica. Es el alto impacto que requiere un área bien organizada y responsables por el cumplimiento del perfil profesional.

Área de mercadeo

El dominio es responsable de la transferencia de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario final. Las funciones de marketing incluyen: investigación de mercado, presupuestos de marketing, embalaje y envases, etiquetado y marca, distribución y venta de productos, fijación de precios de artículos, publicidad y promoción (Carrito, 2004). Para realizar este análisis se elaboró y aplicó un cuestionario a la directora de Mercadeo, para conocer más sobre la actividad de dicha región. En el sector de la medicalización, trabaja CEMOPLAF: el gerente es responsable de la promoción de los servicios de la empresa, la publicidad y los servicios de la empresa y tiene un creador. El nivel educativo de las personas de esta unidad es correcto, ya que el director tiene mayor grado en marketing, menor es el diseñador gráfico y multimedia. Es la fuerza de alto impacto que requiere un área debidamente organizada y un seguidor de perfil profesional.

Área financiera

El centro financiero de CEMOPLAF está organizado por un director responsable de supervisar los presupuestos, la información financiera y asegurar los recursos financieros de la empresa y cuenta con un tesorero, un contador general y cuatro supervisores. El nivel educativo de las personas de esta unidad es correcto, ya que el gerente tiene un título

superior en finanzas y el subordinado es contador público. Es la fuerza de alto impacto que requiere un área debidamente organizada y un seguidor de perfil profesional.

Actualmente, el distrito financiero de CEMOPLAF es responsable de llevar la contabilidad de los distintos centros propiedad de la empresa y del pago de impuestos. La contabilidad se lleva a cabo de la siguiente manera: la gerencia apoya y controla la contabilidad central, el contador general prepara estados financieros, flujos de efectivo y paga impuestos, el gerente los supervisa y los presenta a la junta directiva. Director.

La contabilidad sigue estándares internacionales, y una empresa que paga impuestos al gobierno es una fuerza poderosa. En cuanto a la determinación de los costos de los servicios y productos de salud, se hace a través de las tarifas; la región noroeste de la capital tiene una mayor proporción que el sur; si aumenta la demanda, se hace a través de la competencia, pero en cantidades pequeñas. Esta es la fuerza laboral promedio, ya que le permite a la empresa presupuestar y evaluar los servicios más rentables..

Debido a una disminución en el número de patrocinadores extranjeros, la empresa se ha encontrado sin mucho apoyo económico, con salidas que superan las entradas, lo que hace que la situación operativa de la empresa en este momento sea desfavorable y el dinero recibido desfavorable. El almacén se utiliza principalmente para pagar a empleados y proveedores. Cada centro tiene una lista de empleados asalariados además del personal administrativo; el pago está determinado por la cantidad de dinero recibido del servicio médico; como resultado, los pagos a veces se retrasan para cubrir la cantidad necesaria. El capital de trabajo de la empresa se deriva de la venta de servicios médicos.. Esta es una gran debilidad, ya que toda empresa, por precaución, debe tener capital disponible para pagar salarios y otros gastos. Las condiciones favorables muestran una alta resistencia al impacto.

Área operaciones

El campo de operaciones es donde se llevan a cabo actividades como el diseño de productos, la planificación y el control de la producción, la gestión de inventarios y el control de calidad entre otros (Guía Básica Empresarial, 2008). Para realizar este análisis se elaboró y aplicó un cuestionario al director técnico, para conocer más sobre la actividad de dicho distrito.

En CEMOPLAF se denomina campo técnico, y es organizado por el gerente quien se encarga de gestionar la calidad del servicio, crear servicios de acuerdo a las necesidades

de los usuarios, consultar y actualizar conocimientos. Conocer a los profesionales médicos, entre otras actividades y contar con un asistente. El nivel educativo de las personas de esta unidad es correcto, ya que el gerente tiene un diploma superior en obstetricia y las asistentes tienen un certificado en obstetricia. Es la fuerza de alto impacto que requiere un área debidamente organizada y un seguidor de perfil profesional.

Área de la tecnología

El sector tecnológico se encarga de todas las actividades relacionadas con la adquisición, mejora y gestión de las tecnologías de la empresa, que son necesarias para el producto mismo y los procesos que lo utilizan. Para realizar este análisis, se desarrolló y distribuyó un cuestionario al gerente de distrito para conocer más sobre las operaciones del distrito. El sector de tecnología de CEMOPLAF está liderado por un director que es responsable de la instalación y/o gestión de la mesa de ayuda, software, hardware, redes, sistemas operativos y la instalación de sistemas predictivos. Hay dos técnicos.

El nivel educativo de los integrantes de esta unidad es adecuado, teniendo el gerente el título de Ingeniero de Sistemas y el subalterno el título de Técnico de Sistemas. La fuerza de alto impacto es un área que requiere una estructura y ejecución adecuadas. El nivel tecnológico de la empresa es bueno en cuanto a sistemas de comunicación, pero se destaca en equipos médicos de alta tecnología para brindar un excelente servicio a sus clientes. Las compras de dispositivos médicos son realizadas por un comité que analiza las mejores ofertas de los proveedores y considera las ofertas que mejor se ajustan a las necesidades de la empresa; el Comité de Compras está integrado por departamentos técnicos y administrativos.

CEMOPLAF cuenta con un sistema de inventario conocido como “Cadillac”, el cual se utiliza para realizar el seguimiento de la entrada y salida de productos. Esto es muy útil porque antes se hacía de forma manual, y gracias a este sistema se evita la pérdida de producto y se maximiza el tiempo de exploración. Se realizan inventarios semanales. Es una fortaleza media que los inventarios se realicen a través de un sistema, debido a tiempos de registro más cortos y un mejor control sobre el inventario y la disponibilidad de productos. En cuanto a los registros médicos, la empresa aún contaba con un sistema y un manual de implementación, lo que generaba demoras en el servicio. Esto es el doble del impacto promedio que deja a la empresa sin un sistema de registros debido a un retraso en el servicio (Endara, 2011).

Recursos de imagen

El posicionamiento del Centro Médico no es adecuado, debido a que la marca como tal no es reconocida. Mientras que el manejo honesto y la confianza que se da por parte de los propietarios y la administración, garantiza ser un lugar de referencia en el sector.

1.8.3 Capacidades

La capacidad que resalta el CEMOPLAF es la prestación del servicio de atención al cliente, brindando espacios adecuados para la medicalización de productos o servicios médicos de alta trayectoria. Adicional que se cuenta con el parqueadero público para los clientes, guardianía las 24 horas garantizando seguridad los clientes.

1.9 Desarrollo de planificación

La planeación estratégica es una herramienta fundamental para lograr objetivos a corto, mediano y largo plazo porque permite que una empresa se ubique en su mercado, identifique competidores clave y desarrolle planes de acción para llegar a donde quiere ir, por lo que entender esta herramienta es esencial en cualquier negocio. Llevar a cabo el desarrollo de un plan estratégico de acuerdo con las necesidades de la organización., se debe realizar un diagnóstico de la misma para poder detectar sus puntos críticos y sobre ellos implementar medidas que lleven a su corrección; es por eso que a continuación se presentan diversos cuestionarios dirigidos a áreas específicas que permitirán contar con la información necesaria para realizar el estudio.

1.10 Diagnóstico Estratégico

1.10.1 Análisis FODA

El propósito de la matriz FODA, será el visualizar y clasificar en cada apartado la información obtenida de la organización para poder realizar planes en los cuales:

Las fortalezas se utilicen para disminuir o eliminar debilidades

Las oportunidades se aprovechen para disminuir o eliminar las amenazas

Las debilidades se eliminen o disminuyan para convertirse en fortalezas

Las amenazas deben transformarse en oportunidades.

Para la realización de este análisis FODA se utilizó la metodología de:

1. Observación durante un mes de las actividades, calidad de estudios y equipo, atención hacia pacientes, preparación de personal y, el entorno de la organización.

2. Herramientas cualitativas y cuantitativas como son entrevistas y encuestas con la Dirección, el personal y los destinatarios de la organización.

3. Investigación del mercado por medios escritos, electrónicos y comunicación personal.

Tabla 3. Matriz de oportunidades y amenazas

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
Es una empresa con años de experiencia Se encuentra en una zona geográfica de clase media y alta Comprometidos con la salud pública, en un tema - reciente: cáncer de la mujer, embarazos, Salud Sexual y Reproductiva, entre otros. - Orientados al público femenino - Difusores de la cultura de prevención -Personal capacitado y profesional - Aparatos y tecnología para la realización de estudios confiables - Nuevo proyecto de análisis clínicos y tratamiento para la reducción de peso	-Auge en la difusión de enfermedades crónico-degenerativas como la obesidad y en la mujer en nuestro país - No se encuentran, en el perímetro que ocupa la organización, laboratorios para el análisis de enfermedades en la mujer Sus colindantes son empresas medianas y grandes - Se encuentran en un rango bajo en precios en comparación con su competencia
DEBILIDADES	AMENAZA
Perdida de un 40% de pacientes	Pandemia Covid-19 Existencia de productos sustitutos competencia reconocida por el público:

- Descuido por parte de la dirección anterior a su personal y público - No se encuentran reconocidos por su entorno -No disponen de planificación estratégica Inadecuado posicionamiento de la marca -No disponen de un cuadro de mando integrado -No se realizan evaluaciones de satisfacción de los clientes	-Desempleo -El nivel de delincuencia a nivel nacional ha ido aumentando a lo largo del tiempo -Falta de conocimiento sobre los beneficios de la exanimación periódica en la Mujer. - Incremento de servicios de salud gratuita en el país -Paralización de actividades del centro médico y del sector salud por motivo de la pandemia mundial

Fuente: CEMOPLAF número 24

Elaborado por: Paola Salazar

La organización de atención para la salud para la Mujer cuenta con fortalezas que apoyan las oportunidades de su entorno, a pesar de la gran competencia existente en los laboratorios de análisis y estudios clínicos, gracias a la especialización de la empresa en la mujer, ésta disminuye significativamente, porque no existe un laboratorio conocido exclusivo para este sector.

Las debilidades de la organización se conjugan en la falta de difusión, la cual puede, gracias a las oportunidades del auge de las enfermedades crónico-degenerativas, encontrar el momento justo para darse a conocer.

El entorno de la organización es rico en público meta, por las mujeres que trabajan en las medianas y grandes empresas alrededor de ella, pueden acceder a sus instalaciones y servicios, abriendo otro campo para la aplicación de estrategias.

Las amenazas de competencia, los prejuicios y falta de información del público requiere de alianzas con otras organizaciones para la atracción de los destinatarios y mantener estrategias y planes continuos, empatados con fechas de difusión nacional acerca de las enfermedades tratadas en la organización para combatir la desinformación y fomentar la cultura de prevención, filosofía de la empresa.

1.11. Análisis de la situación

De este análisis (FODA) se puede dar un diagnostico general de la organización, concluyendo que la empresa cuenta con recursos necesarios para ampliar su mercado y como consecuencia incrementar sus ingresos; esto derivado de la cobertura y regional con la que cuenta, además de su posición en la preferencia de los radioescuchas.

Se visualiza una oportunidad de diversificación para el incremento de clientes, originado del crecimiento económico dentro de la comunidad y de los negocios en los cuales aún no se ha podido penetrar. Así pues, aprovechando tal situación y pretendiendo incrementar los ingresos de la organización, es necesario desarrollar una estrategia que le permita a la organización alcanzar un nuevo segmento del mercado que le permita maximizar sus rendimientos a través de la obtención de más ingresos.

Para lograr el desarrollo de esta estrategia, es necesario conceptualizar las acciones que habrán de tomar cada uno de los miembros de la organización, esto, basado en el método de planeación del Balanced Scorecard. Para lograr esta conceptualización, es necesario que se identifique los objetivos, metas y acciones operativas que llevarán a la consecución del presente objetivo general, así como los indicadores que permitirán conocer si se está logrando el propósito. A continuación, se muestra el diseño de planeación que permitirá marcar el camino de acción que habrá de seguir.

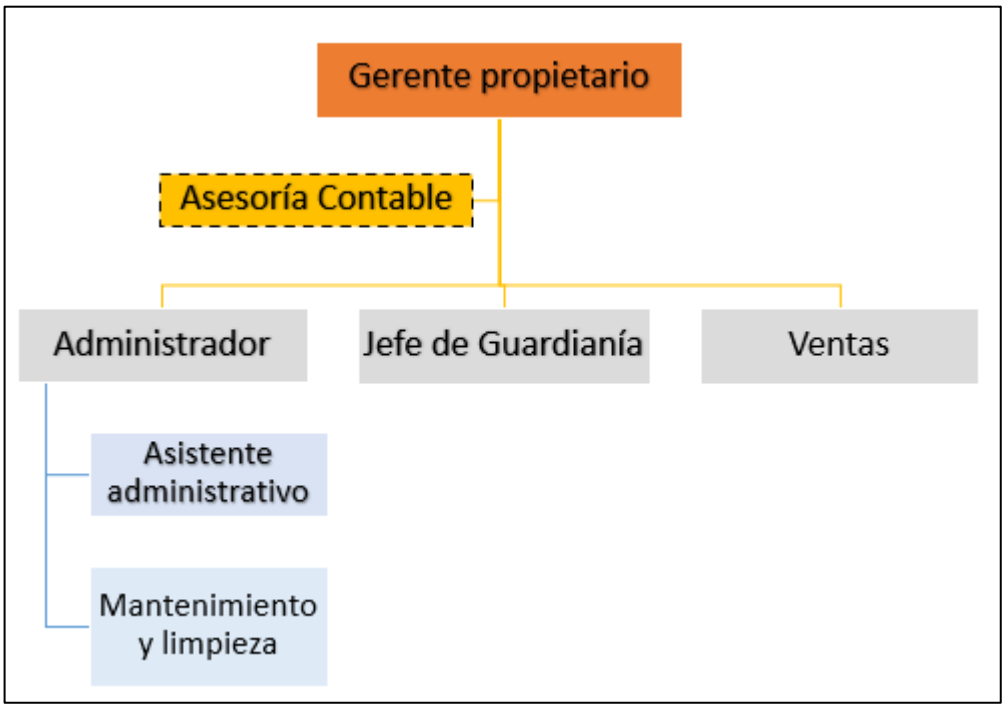
2. PLAN ESTRATÉGICO

2.1 Filosofía Empresarial

2.1.1 Definición organizacional adecuada para el negocio

Se propone la siguiente estructura organizacional para CEMOPLAF, tomando en consideración al personal interno y externo que trabajan de manera relacionada, con un representante legal, tres mandos medios, 2 personas operativas, y la asesoría contable de manera externa.

Figura 7. Diagrama organizacional



Fuente: CEMOPLAF número 24

Elaborado por: Paola Salazar

2.2 Matriz axiológica: principios y valores

La matriz axiológica es “la representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de la misma, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro” (creacion de empresa, 2016).

Los principios y valores que orientan el funcionamiento del Centro Médico son los siguientes:

Honestidad. – Por parte del personal y la gerencia se promulga un trabajo con transparencia, en cada actividad que se realiza dentro del giro de negocio. Es decir, que tanto a paciente como a usuarios que llegan a CEMOPLAF, se garantiza la honestidad en el servicio que se brinda.

Orientación al cliente. – Como CEMOPLAF se mantiene el compromiso de brindar la mayor satisfacción al cliente sea como paciente o usuario. Brindando un lugar cómodo, seguro, tranquilo y con la limpieza necesaria.

Trabajo en equipo. – El trabajo en equipo desde la gerencia, los mandos medios y el personal operativo, unen sus esfuerzos como un todo para desempeñar las actividades diarias, con la comunicación efectiva con los pacientes.

Calidad. – La calidad de la prestación del servicio de los servicios e instalaciones, se enfoca en disponer diferentes áreas para que los pacientes puedan colocar diferentes negocios. Adicional de ser un lugar referente del sector donde se da confianza, comodidad, tranquilidad y seguridad.

Competitividad. – A fin de mantener el liderazgo en el sector respecto a la atención medica como política se ha considerado mantener precios comparados a los de la competencia. Dependiendo de las circunstancias y de las condiciones socioeconómicas se ha optado por entregar descuentos adicionales si existe cancelación de periodos superiores. El precio es la etapa de la mezcla de marketing que generara los ingresos a la organización para continuar con su labor; el costo monetario se genera de la adquisición por parte del destinatario de los servicios de análisis y estudios clínicos.

Los precios que ofrece CEMOPLAF se comparan con los de sus dos principales competencias, de acuerdo con el estudio de mercado, en los principales servicios que ofrece la organización. El costo monetario que maneja CEMOPLAF es bajo en comparación con su competencia sin ninguna promoción, con paquetes o temporada de promociones y descuentos sus precios son más altos; la competencia tiene en sus paquetes tiene ciertas restricciones como: el estudio sea sencillo y no se profundice, que se haga previa cita, no se acumula con otros descuentos como es personas de la tercera edad; en el caso de CEMOPLAF sus descuentos y paquetes pueden aplicar con otras promociones y en el valor normal se realizan descuentos con tarjetas y credenciales especiales.

Los costos de oportunidades y beneficio para los destinatarios es el mantenerse tranquilos gracias a la revisión periódica, con estudios confiables y de calidad, además de respetar

el horario de cita para que el paciente no pierda tiempo como sucede en los otros laboratorios por exceso de público y poco personal.

Tabla 4. *Matriz axiológica*

VALORES	GRUPOS DE REFERENCIA			
	CENTRO MÉDICO	**LA SOCIEDAD**	**EMPLEADOS**	**PROPIETARIO**
HONESTIDAD	X	x	x	X
ORIENTACION AL CLIENTE	X		x	X
TRABAJO EN EQUIPO	X		x	X
CALIDAD	X	x	x	X
COMPETITIVIDAD			x	X
COMPROMISO	X	x	x	X

Fuente: CEMOPLAF número 24

Elaborado por: Paola Salazar

2.3 Declaración de visión y misión

2.3.1 Misión actual de CEMOPLAF centro número 24

"Somos una institución con amplia trayectoria que brinda servicios integrales en salud sexual y reproductiva, capacitación e investigación, con un enfoque de derechos, aplicando estándares de calidad, para satisfacer las necesidades de la población contribuyendo al desarrollo del país".

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,

2) Lo que pretende hacer,

3) El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas (Thompson I, 2006)

Propuesta de Misión por la autora de este trabajo:

Prevenir y diagnosticar oportunamente las enfermedades crónico- degenerativas de la población, principalmente de la mujer, ofrecer una atención personalizada, profesional, cómoda con la más alta tecnología en los estudios y análisis clínicos; y fomentar la cultura de prevención en Ecuador.

2.3.2 Visión actual de CEMOPLAF centro número 24

"Ser una institución auto sostenible, en continua innovación, con talento humano comprometido y especializado en el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos de la población beneficiaria".

Propuesta de Visión por la autora de este trabajo:

Ser la opción número uno en la población del área metropolitana en los estudios y análisis para la prevención, Control y diagnóstico caracterizándonos por la contribución social para la disminución de la tasa de mortandad de cáncer femenino gracias a la difusión de la cultura de prevención.

2.4 Planteamiento estratégico: objetivos, estrategias, políticas

2.4.1 Objetivos organizacionales

- Aumentar el número de visitas en un 10% mensual.

-Mantener la liquidez en valores superiores a 1.20 de manera anual.

-Mantener el grado de satisfacción del cliente que acude al Centro Médico.

-Incrementar los ingresos operacionales en un 15% anual.

-Disminuir los gastos operacionales en un 5% anual.

-Maximizar las ganancias netas anuales en un 10%.

-Mejorar las condicionales laborales de los trabajadores con mayores beneficios.

-Capacitar al personal por lo menos 1 vez al año en normativa sanitaria y seguridad.

-Difundir la cultura de prevención contra enfermedades y control en la mujer en nuestro país, como la mejor opción para un diagnóstico y estudios en etapa temprana.

- Ofrecer a nuestro público un servicio de calidad, con la mejor tecnología y personal capacitado; siempre poniendo como nuestra prioridad su comodidad y sobre todo su salud.

- Apoyar a la comunidad médica con servicios especializados, confiables y profesionales para la detección oportuna de cáncer; para generar la tranquilidad de poner en nuestras manos a sus pacientes.

- Contribuir con el sector público y privado para la disminución de la tasa de mortandad oncológica en nuestro país, por medio de estudios de calidad realizados por profesionales y la propagación de la cultura de prevención.

-Colaborar con organizaciones de la sociedad civil y no gubernamentales en detección y exanimación periódica de pacientes femeninos oncológicos.

2.4.2 Políticas

-Proporcionar a los empleados, clientes un ambiente confortable, seguro y tranquilo, donde se pueda adquirir productos o servicios en un solo lugar.

-Fomentar el trabajo en equipo con el personal del Centro Médico CEMOPLAF que permita gestionar el buen funcionamiento de la misma.

-Mantener la limpieza y el orden de los diferentes accesos y espacios del Centro Médico CEMOPLAF previo al inicio de operaciones diarias.

-Disponer de seguridad permanente con guardianía privada las 24 horas, tanto en los parqueaderos privados, como en los consultorios médico es y los diferentes espacios.

Políticas del Área de Comunicación

- Se debe plantear estrategias y planos de comunicación.
- Se deberá crear medios institucionales y planos de formación en competencias.
- Se debe tener todo marco de referencia para comparar las actuaciones de los colaboradores.
- Todo lo que aprueba y qué rechaza la organización se debe indicar.

Políticas del Área de Capacitaciones

- Todo personal contratado o ascendido por la compañía deberá participar del proceso de inducción empresarial del cargo a desempeñar.
- La administración procurará capacitar a la mayor cantidad posible de trabajadores, en un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos de la organización.
- Se deberá considerar las actividades que realice el trabajador y las necesidades de actualización del área, para que pueda mejorar su desempeño.

2.4.3 Matriz de estrategias FODA cruzado

Tabla 5. *Matriz de estrategias*

FODA CRUZADO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Pocos participantes en el sector con características propias del del Centro Médico CEMOPLAF	Pandemia Covid-19
	Bajo poder de negociación de los clientes (consumidores)	Locales médicos sin permisos de funcionamiento y ambientales
	Poca amenaza de nuevos competidores en la industria	Existencia de productos sustitutos
FORTALEZAS	Reactivación económica PIB y mercado laboral	Inseguridad pública
Infraestructura apropiada	Penetración en el mercado	Crear publicidad y propaganda
Capacidad de endeudamiento	Aprovechar de mejor manera los espacios disponibles	Publicitar en redes sociales
Seguridad y limpieza	Mejorar las condiciones crediticias	Gestionar el CRM de los usuarios
Asesoría Contable	Generar plan de marketing para atraer a nuevos usuarios	Pautar en radio
DEBILIDADES		
No disponen de planificación estratégica	Implementar cuadro de mando integrado	Impulsar la marca con eventos

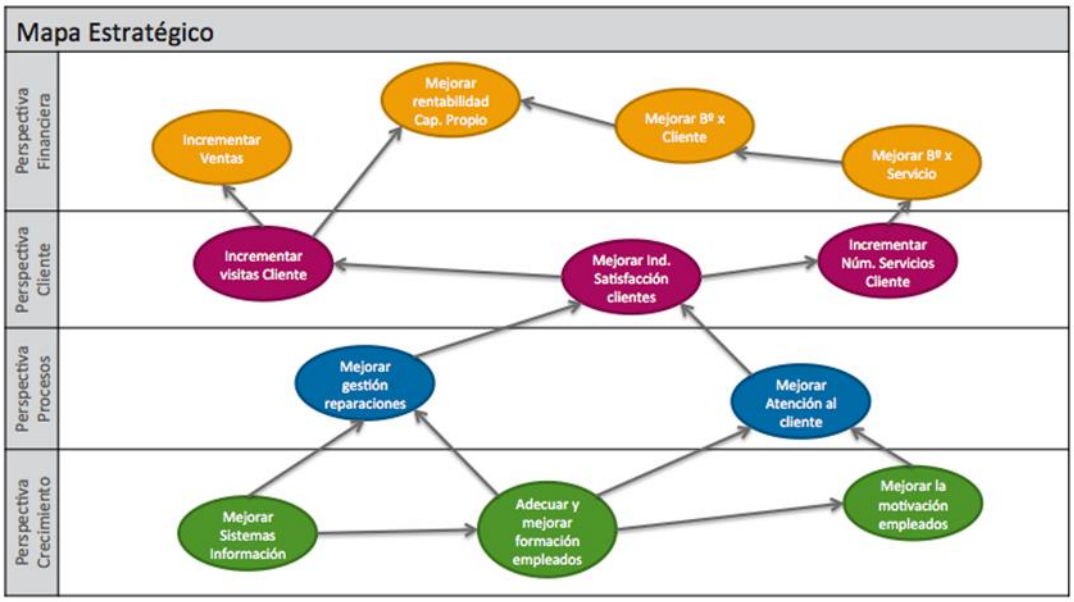
Inadecuado posicionamiento de la marca	Posicionar la marca en la CEMOPLAF	Gestionar el Centro Médico CEMOPLAF con indicadores de gestión
No disponen de un cuadro de mando integrado	Mejora de la imagen corporativa de CEMOPLAF	Atraer a consumidores fuera del sector de CEMOPLAF con eventos gastronómicos
No se realizan evaluaciones de satisfacción al cliente como a clientes	Generar encuestas de satisfacción de usuarios	Contratar impulsadores para fin de semana y caritas pintadas

Fuente: CEMOPLAF número 24

Elaborado por: Paola Salazar

2.4.4 Mapa estratégico

Figura 8.



Fuente: CEMOPLAF número 24

Elaborado por: Paola Salazar

2.5 Plan de implementación estratégico

2.5.1 Definición de estrategias organizacionales

Según lo analizado en apartados anteriores, como estrategia general de marketing se escogió la estrategia de diferenciación que según Kotler es: "diferenciar en realidad la oferta del mercado para crear mayor valor para el cliente" (Kotler, 2012). Debido a esta definición, se optó por esta estrategia porque brindará servicios eficientes en el cumplimiento de las funciones que realiza el personal , así como una óptima gestión administrativa y financiera.

Además, el servicio prestado al cliente será exclusivo, ya que cada consumidor será educado sobre los productos proporcionados por el médico , lo que dará como resultado un personal completamente capacitado que podrá comunicar todos los beneficios al cliente, utilizando un ambiente apropiado e innovador donde el cliente se sienta cómodo y pueda realizar su compra, por lo tanto, el canal a utilizar es de experiencia, por el nivel de exclusividad que se le otorgará al mercado objetivo. A fin de incrementar los ingresos en la CEMOPLAF, se ha estimado aprovechar de mejor manera los espacios disponibles. Y para esto se considera arrendar las áreas para médico.

Con el propósito de mejorar las visitas diarias de los consumidores se establece realizar Stan de información por lo menos dos veces al mes. Se podría hacer convenios con institutos del sector, o con universidades. Estos eventos tendrían un enfoque para la venta de los productos y que los consumidores acudan con mayor frecuencia.

Mejorar la imagen corporativa del Centro Médico CEMOPLAF conlleva a la generación de un plan de marketing estratégico orientado tanto a redes sociales como a una campaña tradicional, mediante el uso de impulsadoras, flyers informativos, caritas pintadas. Las pautas que se pretenden realizar son de manera mensual en Facebook e Instagram, por lo menos 1 vez por semana. Como el beneficio es mutuo entre los clientes se realizarán acuerdo médicos es, para que se cubra un porcentaje por los profesionales que laboran en el mismo y el restante con dinero de la administración.

Por otro lado, dentro de la estrategia se implementará la estrategia de penetración de mercado, el cual, está basado en la estrategia de "más por más" es decir, brindarle al cliente, servicios exclusivos de alta calidad.

2.6Matriz de priorización de estrategias

Tabla 6. Matriz de priorización de estrategias

Estrategias	Impacto	Peso	Total
Stan de información	4	30%	1.20
Plan de marketing tradicional (flyers), impulsadoras	3	25%	0.75
Plan de marketing digital (pautar en redes sociales)	5	35%	1.75
Incrementar el espacio disponible para arrendar islas	4	10%	0.40
Total	**17**	**100%**	**4.10**

Fuente: CEMOPLAF número 24

Elaborado por: Paola Salazar

Es importante hacer énfasis en la comunicación organizacional dentro de la matriz de priorización de estrategias, el cual constituye una vía poderosa para alinear a las organizaciones entorno a la consecución de sus objetivos. La comunicación puede ser tanto interna como externa. La primera de ellas comprende el flujo y los mensajes existentes dentro de la empresa, por ejemplo: dar a conocer las indicaciones a la persona correcta en tiempo y forma para evitar atrasos o deficiencias organizacionales.

La segunda, comprende los canales, flujos, mensajes, entre otros, que la organización emite a sus públicos externos. Éstos pueden ser desde clientes, hasta comunidades aledañas a la ubicación de la organización. La correcta gestión de la comunicación organizacional colabora en la creación de un ambiente productivo, armonioso y participativo. Además, crea conexiones con las entidades externas a la misma y generar

mayores ingresos de recursos a la organización. Otros beneficios de planificar la comunicación, entre otros, son (Brandolini, González, & Hopkins, 2009, págs. 25-26):

I. Generar mayor implicación del personal.

II. Armonizar las acciones de la empresa.

III. Propiciar un cambio de actitudes.

IV. Mejorar la productividad, en este caso, la calidad del servicio.

V. Generar mayor cohesión entre los empleados.

Desde luego, la comunicación puede ser diagnosticada y mejorada en función de lo que persigue la organización. Por ello, en conjunto con el diagnóstico organizacional, también se promueve la realización de un diagnóstico de comunicación, así como el respectivo análisis respecto al desarrollo del área de marketing. No obstante, el servicio brindado priorizará la percepción y satisfacción del cliente frente a respecto a la seguridad interna en sus instalaciones. De acuerdo con las situaciones particulares de cada uno de ellos, establecemos un plan de trabajo. En función de él y sus resultados, se mantiene informado al cliente, así él está enterado en todo momento sobre la situación peramente dentro de sus instalaciones.

2.7 Plan de implementación de estrategias

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Planeación de campaña de marketing	**43 días**	**jue 27/06/21**	**vie 02/09/22**
Revisar panorama de estrategia de negocios	**12 días**	**lun 18/04/22**	**mar 03/05/22**
Identificar carencias y oportunidades de servicios/productos	2 días	lun 18/04/22	mar 19/04/22
Completar análisis de SWOT (puntos fuertes, debilidades, oportunidades, amenazas)	2 días	mié 20/04/22	jue 21/04/22
Revisar modelo de negocios	1 día	vie 22/04/22	vie 22/04/22
Revisar estrategia de marketing	1 día	lun 25/04/22	lun 25/04/22
Revisar plan de marketing para presupuesto de campaña	1 día	mar 26/04/22	mar 26/04/22

Establecer mercados objetivo para la organización	1 día	mié 27/04/22	mié 27/04/22
Evaluar alineación con las metas estratégicas corporativas	1 día	jue 28/04/22	jue 28/04/22
Evaluar ventajas competitivas	1 día	vie 29/04/22	vie 29/04/22
Revisar márgenes de productos y servicios	2 días	lun 02/05/22	mar 03/05/22
Desarrollar conceptos de campaña	**31 días**	**jue 27/04/21**	**lun 06/06/22**
Crear proceso para cualificar ideas	1 día	mié 04/05/22	mié 04/05/22
Establecer proceso para compartir ideas	2 días	jue 05/05/22	vie 06/05/22
Recopilar ideas	1 día?	lun 09/05/22	lun 09/05/22
Modelado y desarrollo final de ideas	2 días	mar 10/05/22	mié 11/05/22
Investigar entorno de mercado	3 días	jue 12/05/22	lun 16/05/22
Desarrollar conceptos preliminares de campaña	2 días	mar 17/05/22	mié 18/05/22
Identificar objetivos de campaña	2 días?	jue 19/05/22	vie 20/05/22
Desarrollar medidas de éxito de campaña	2 días?	lun 23/05/22	mar 24/05/22
Desarrollar proceso de seguimiento y análisis de campaña	2 días	mié 25/05/22	jue 26/05/22
Validar conceptos mediante grupos de prueba e investigación de mercado	3 días	vie 27/05/22	mar 31/05/22
Establecer lista de objetivos de campaña	1 día?	mié 01/06/22	mié 01/06/22
Desarrollar estrategia de relaciones públicas	2 días	jue 27/05/21	vie 28/05/21
Establecer calendario de campaña preliminar ideal para promoción	1 día?	lun 31/05/21	lun 31/05/21

Determinar campañas globales de la organización	2 días	jue 02/06/22	vie 03/06/22
Determinar campañas nacionales de la organización	2 días	jue 02/06/22	vie 03/06/22
Identificar requisitos de localización	1 día	lun 06/06/22	lun 06/06/22
Conceptos de campaña completados	0 días	lun 06/06/22	lun 06/06/22

Fuente: CEMOPLAF número 24

Elaborado por: Paola Salazar

En función del análisis interno y externo de la organización, se plantea como objetivo la redirección de la estrategia ejecutada actualmente; en el sentido de los contenidos y las frecuencias de publicación de los mismo. La estrategia de integración vertical hacia atrás para mantener el control de los proveedores, por lo tanto, la estructura del canal de marketing se ve enfocada en ser "directa" porque el centro médico es la única en poder hospitalario todos los productos hacia el consumidor final.

De igual manera, para la estrategia promocional del Centro Médico se desarrollará la Estrategia Push que consiste en "empujar los productos hacia los consumidores finales a través de los canales de distribución" (Kotler y Armstrong, 2012, p. 477). Con base en esta estrategia, se implementarán los siguientes factores: promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo, todo a través de actividades ATL y OTL, con el objetivo de motivar al mercado objetivo a adquirir artículos del centro médico. Las actividades de ATL están enfocadas a la prensa libre y se realizarán siempre que haya exposiciones. Por otro lado, las actividades OTL se basan en las nuevas tendencias de comunicación, que se realizarán a través de internet e incluirán promociones de venta y marketing directo..

Las actividades de BTL están relacionadas con las relaciones públicas y la fuerza de ventas, donde se promocionarán los productos que ofrece el centro temático médico. Asimismo, se realizarán actividades para motivar a los clientes y educarlos sobre la empresa, permitiendo una interacción más personal entre el cliente y la marca, todo ello con el objetivo de crear una experiencia de compra única y vinculada al "top mind" del mercado

No obstante, cabe destacar que para la mezcla de comunicación de marketing, el cual "consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas y herramienta de marketing directo que utiliza la empresa para comunicar persuasivamente el valor para el cliente y forjar relaciones con los clientes" (Kotler & Armstrong, 2013, p.366). Para dar a conocer a través de publicidad el centro médico y sus productos, el foco estará en los medios digitales, ya que las redes sociales permitirán un mayor alcance al mercado objetivo, teniendo en cuenta que este medio de comunicación ha evolucionado hacia un medio de comunicación de bajo costo, alto - herramienta de impacto.

De acuerdo con el diagnóstico realizado sobre el análisis de los clientes, estos optan por comunicarse a través de las redes sociales, seguido de la radio, correo electrónico y las noticias electrónicas. En cuanto a la campaña en redes sociales tendrá una duración de un año entero, dividida en dos partes. El primero se enfocará en el lanzamiento del servicio, que se efectuará dentro de los primeros cinco meses del año (Enero – Mayo), repercutiendo en un mes de oxigenación en junio, seguido de seis meses de registro. Dentro de las actividades de OTL se utilizarán las siguientes plataformas: Facebook, Twitter e Instagram.

La función de la promoción se puede simplificar en seis puntos básicos propuestos por el autor Pérez (2020):

-Introducción: Se refiere a la obligación de la organización de presentarse al público, explicando su trabajo, metas, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo; esto permitirá la identificación y reconocimiento del entorno.

- Informar: Respecto de los productos o servicios que se ofrecerán, disipar cualquier duda sobre su uso, beneficio, origen, alcance, etc.

- Recordar: De acuerdo con el ciclo de vida del producto, es fundamental planificar tiempos y estrategias para mantener el servicio activo y en constante renovación; permanezca en la mente de los usuarios hasta que decidan adquirirlo.

-Educar: implementar estrategias en núcleos de la población objetivo, para poder entre ellos difundir y generar una opinión favorable con respecto al beneficio que otorga el servicio; en el caso de Salud para la Mujer, este paso se obtiene aplicar en lo correspondiente a la cultura de prevención que logra proteger la vida de las damas, que la

población esté consciente de eso, adquieran o no el servicio, ayudará a la organización en su objetivo, promoción y reconocimiento.

-Persuadir: Este elemento implica la generación de estrategias en donde las ideas puedan mantenerse en la mente de los usuarios hasta generar un comportamiento cotidiano, para el diagnóstico de la organización tratada, cumpliría uno de sus objetivos el hacer de la autoexploración un hábito entre las mujeres ecuatorianos.

-Concientizar: Gracias a los elementos anteriores generar en los destinatarios una visión correcta y completa de la problemática a tratar.

Dentro del marketing mix se utilizan herramientas como las relaciones públicas, el marketing directo, la promoción y venta y la propaganda para llevar a cabo las estrategias de la organización; con el objetivo de tener un mayor impacto en los destinatarios, aumentar la participación y personalizar la posición en los sectores o grupos de personas identificados.

CEMOPLAF salud para la mujer, requiere para el cumplimiento de sus objetivos, el promocionar sus servicios en medios de comunicación local y distrital, para en un futuro convertirse en una organización reconocida a nivel nacional; utilizando medios electrónicos y escritos, que son preferentes por el público.

El proceso: se refiere a los pasos que los destinatarios deben seguir para llegar a la adquisición de los servicios o productos que se ofrecen, es recomendable para este proceso el haber realizado correctamente el elemento de promoción, darle al público el mayor número de información para que tomen una decisión duradera.

CEMOPLAF debe definir el espacio de promoción para capturar a ese sector de la población y mantener los beneficios que se propongan al momento de brindar el servicio; un proceso cómodo para el destinatario generará lealtad y, sobre todo; una cadena de recomendación; atributo importante para el público objetivo.

El personal: Representa a los integrantes de la organización, el comportamiento y preparación de éstos marcará también, la imagen de la empresa. Es indispensable que los objetivos de la organización sean congruentes con los de cada individuo que la conforma.

En el centro de salud, laboratorio por tratarse de cosas de salud, es muy importante el profesionalismo, la calidad de los servicios y la amabilidad, elementos que, de acuerdo

con el estudio de mercado, son tomados como las principales características para la elección de los servicios; y por medio de las cuales puede combatirse a la competencia.

Presentación: La última P del marketing mix es con respecto a los espacios físicos de la organización, la apariencia que reflejan; es uno de los elementos que el destinatario verá y juzgará por primera vez, y en muchas ocasiones la primera impresión determina la permanencia de un usuario.

La mezcla de marketing dentro del diagnóstico organizacional permite conocer las P's que se encuentran estables en la empresa, como son: el Personal, Proceso, Plaza, Precio y Producto; además las P's que requieren de desarrollo como es: la Promoción y Presentación, para que la organización logre reposicionarse dentro de la mente del público objetivo y generar un cambio positivo en la sociedad.

Con base en los datos arrojados por la investigación y su ordenación en el diagnóstico de este capítulo, se debe tomar en cuenta los puntos negativos de la organización para su eliminación o disminución; enfatizar los positivos por medio del diseño de estrategias de comunicación que lleven a la empresa a su objetivo principal, el cual es el apoyar al desarrollo, crecimiento y bienestar de la sociedad.

Salud para la mujer requiere crear o enfatizar una categoría nueva en el mercado de laboratorios para iniciar con una campaña de difusión en la cual, se proyecte adecuadamente su identidad y se creé una imagen favorable, posicionando a la organización en un primer puesto en la preferencia de los destinatarios.

Para iniciar cualquier vínculo o relación, se requiere de procesos adecuados de comunicación, en las organizaciones esta comunicación se debe diseñar por medio de estrategias para los diferentes públicos (interno, externo e interorganizacional), las cuales empaten sus objetivos con las necesidades de los destinatarios.

El diseño de las estrategias debe estar sustentado por una investigación del entorno y mercado en el cual se desenvuelve la organización, esto permitirá conocer el rumbo o especialidad que domine cada táctica y logre los resultados esperados.

En Salud para la Mujer los objetivos que se identifican son el dar a conocer sus servicios por medio del fomento e información correcta de la cultura de prevención, los cuales deben empatar con las necesidades de la población de ser informadas por medios de

comunicación prácticos, brindar servicios de calidad, confiables con una atención personalizada y segura.

En la estrategia de comunicación deben conjuntarse las dos partes para lograr satisfacerlos gracias a un mismo enfoque el cual, es la responsabilidad de la salud de la mujer.

Con la herramienta del marketing social, utilizado ya por muchas empresas transnacionales como apoyo al desarrollo de la sociedad en diferentes problemáticas; se debe desarrollar un plan estratégico que contribuya para dar a conocer la identidad adecuada de la organización y, sobre todo, su elemento de responsabilidad hacia la sociedad al tomar la cultura de prevención como filosofía y principal elemento a la disminución del índice de mortandad de la población femenina.

2.8 Posicionamiento de la organización CEMOPLAF número 24

El diagnóstico reflejó el mercado competido en donde se encuentra, si no se toma en cuenta y difunde la característica de estar enfocado al bienestar de la sociedad, principalmente del sector femenino. La organización no se encuentra posicionada ni reconocida en su entorno; por tanto, es necesaria la creación de otra categoría en la cual la empresa pueda colocarse y distinguirse del resto, reflejando su identidad.

Esta categoría debe ofrecer al público algo más que un buen precio y prestigio, requiere de explotar el sentimiento de compromiso, no sólo en la calidad del servicio, sino también, en la preocupación por la salud pública, especialmente de la mujer.

El objetivo de este último capítulo es dar una propuesta de un plan estratégico de comunicación para el reposicionamiento de la organización, diseñado de acuerdo con el marketing social en los elementos bajos de su diagnóstico: promoción y presentación; porque representa el modelo a seguir con respecto a los propósitos y objetivos de la organización.

2.9 Plan de marketing social

El marketing social, adaptación del marketing comercial es la disciplina para realizar las estrategias de CEMOPLAF centro número 24, ya que incide en el proceso de intercambio de la organización y la sociedad en general para buscar un beneficio mutuo. La forma en la cual la empresa aplicará los elementos del marketing social, será como apoyo en publicidad y promoción de una causa social; este factor es de gran interés para los destinatarios; el estar informados de las enfermedades convertidas en problemas de salud

pública y las cuales, afectan a un gran porcentaje de la población en nuestro país, no permitiendo su adecuado desarrollo y bienestar; a la par, permitirá ofrecer las características y servicios, con compromiso y responsabilidad de CEMOPLAF centro número 24.

Las estrategias para el reposicionamiento de la organización se enfocarán a tres elementos: el marketing interno, externo y de relaciones; los cuales estarán basadas en el modelo de Kotler de las 5C´s, y será el marco para el diseño y objetivo de cada una de ellas:

- Causa: Es la disminución del índice de mortandad en mujeres a causa de enfermedades, control prenatal inspecciones rutinarias, entre otras, por medio de la cultura de prevención la cual permite la detección oportuna dando mayores posibilidades al tratamiento para vencerlo.

- Agente de cambio: El agente es el laboratorio especializado en la mujer, CEMOPLAF centro número 24, la cual, por medio de la campaña de difusión de los elementos de la cultura de prevención, así como de las alianzas con otras organizaciones colaborará con el fomento de autoexplorarse y realizar los estudios correspondientes periódicamente.

- Adoptantes objetivos: Mujeres de 18 a 60 años de edad quienes vivan o trabajen en la zona sur de Quito, zona en donde se encuentra la organización.

-Canales: Las vías de comunicación y de distribución utilizadas serán las señaladas en el estudio de mercado por los destinatarios, en este caso, medios impresos y correo electrónico, también correspondiente a la estrategia de Relaciones Públicas para implementar alianzas en otras organizaciones.

- Estrategias de cambio: El plan para el reposicionamiento constará de tres estrategias:

1. Marketing interno: Diseño e implementación de la identidad corporativa de la organización, importante para la creación de una imagen favorable entre sus públicos y el cumplimiento de sus objetivos.

2. Marketing externo: Difusión de la campaña de marketing social para dar a conocer los elementos de la cultura de prevención, así como características de un estudio de calidad a mujeres de 18-60 años de edad; por medio de medios impresos y correo electrónico.

3. Marketing de relaciones: Plan de relaciones públicas para la creación de alianzas con empresas privadas y escuelas de la zona, así como organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil comprometidas con la misma causa.

2.9.1 Intervención

El diseño e implementación de las estrategias de comunicación en marketing social, permitirá a la organización un buen flujo de su proceso de comunicación, es decir, dar a conocer, informar, persuadir e incluso cambiar conductas dentro de la sociedad para su desarrollo y crecimiento; recibiendo a cambio un funcionamiento exitoso y cumplimiento de metas de la empresa.

Estrategia 1. Creación y difusión de identidad corporativa

Objetivo: Con base en el propósito, servicios y objetivos de la organización, diseñar su identidad corporativa conceptual y visual; y difundirla a sus diferentes públicos para generar un compromiso único

Público meta	Mensaje	Medio	Táctica	Recursos	Resultados Esperados
Integrantes de la organización Pacientes	Salud para la Mujer una empresa con labor social. Conócela, Intégrate	Manual de identidad y placas de filosofía en la organización	Diseñar la identidad conceptual con base en los propósitos y objetivos de la organización Adecuar la identidad visual a la conceptual Difundir la identidad corporativa de la organización a sus públicos por medio de un Manual	Entrevistas y encuestas con el personal y pacientes Programas de diseño: Illustrator Impresión de manual	Que el público interno de la organización conozca la identidad corporativa correctamente para actuar, difundir e identificar sus objetivos con los de la empresa, mejorando el servicio, la comunicación interna y externa y unificar a los integrantes.

Evaluación

La estrategia será evaluada por medio de:

- Entrevistas y encuestas a los miembros y pacientes de la organización un mes después de implementado el Manual, para conocer opiniones y sentimientos de pertenencia acerca de lo establecido en la identidad.

Resultados generales del plan

- Dar a conocer la identidad corporativa a los miembros y pacientes de la organización
- Contar con la identidad visual y conceptual uniformes a los objetivos y acciones de la empresa
- Empatar los objetivos de sus públicos con los de la organización
- Incrementar a sus pacientes

Recomendaciones específicas referentes a la aplicación del plan

Al implementar la campaña de difusión deberán tomarse en cuenta:

- Medios presupuestales
- Medios de comunicación para difundir la identidad a los miembros de la organización
- Monitoreo y comité de la estrategia para realizar evaluación y resolver dudas u opiniones
- Realizar recordatorios u eventos específicos para mantener vigente el objetivo

La identidad de Salud para la Mujer debe reflejar su propósito principal, el cual es el fomento de una cultura de prevención y control; pediatría, consultas prenatales, ligadura y vasectomía, control de embarazo, planificación familiar, detección temprana de enfermedades y medicina general para el combate de las enfermedades crónico-degenerativas, principalmente el cáncer de la mujer.

Estrategia 2. Plan de medios para difusión de campaña de marketing

Objetivo: Apoyar a la disminución de mortandad en mujeres a causa del cáncer en nuestro país, por medio de la campaña de marketing social, para informar a los destinatarios de la organización, sobre la forma de notificar, prevención y manifestar pertinentemente el cáncer de la mujer gracias a la cultura de prevención.

Público meta	Mensaje	Medio	Táctica	Recursos	Resultados esperados
Pacientes de la organización Destinatarios: Mujeres de 18 a 60 años que vivan o trabajen en la zona Sur de Quito.	Salud para la Mujer piensa en ti, piensa en tu vida	Campaña de publicidad con medios impresos y electrónicos de la cultura de prevención y difusión de servicios de la organización	Investigación y selección de información sobre cultura de prevención de cáncer de la mujer Diseño de folletos impresos y electrónico Adecuar la información a los medios Realizar impresiones de medios escritos y selección de cuentas para envió por internet Calendarización de difusión	Entrevistas y encuestas con destinatarios. Programas de diseño: Illustrator. Base de datos de correos electrónicos. Impresión de folletos	Que el público objetivo se encuentre informado acerca de la cultura de prevención del cáncer de la mujer para crear un hábito de revisión continua que disminuya el índice de mortandad en mujeres y la detección temprana para tratamiento; así como dar a conocer los servicios de la organización para incrementar sus pacientes.

Evaluación

La estrategia dos se evaluará por medio de:

-Un estudio de mercado posterior a la difusión en medios, el cual se comparará con el estudio realizado en este trabajo en el capítulo III, valorando el impacto de la campaña, así como el interés y grado de información del público.

Resultados generales del plan

- Dar a conocer a la organización
- Informar a la población de la cultura de prevención
- Incrementar a sus pacientes

Recomendaciones específicas referentes a la aplicación del plan

Al implementar la campaña de difusión deberán tomarse en cuenta:

- Medios presupuestales
- Recursos humanos
- Puntos estratégicos de difusión dentro de la zona de la organización
- Control de la fecha de lanzamiento y realización de evaluación
- Inicio de la segunda fase con los cambios necesarios dependiendo de los resultados logrados

La segunda estrategia se enfoca en el uso de herramientas de mercadeo social para lograr las metas de la organización, en conjunto con el crecimiento, desarrollo y beneficio de la comunidad femenina de la comunidad zona Distrito Metropolitano de Quito y, posteriormente, nuestro país; por medio de la difusión del método más efectivo para la prevención y diagnóstico oportuno del cáncer de la mujer: la cultura de prevención; la cual consta de la autoexploración, la exploración clínica y los estudios de mastografía y ultrasonido.

Los medios de comunicación son importantes en el posicionamiento de una organización porque será el cómo y el qué quiero que el público sepa de mí. Si se realiza un mensaje adecuado y se difunde por un medio propicio se podrá obtener con seguridad la respuesta del público esperada por la organización, creando así una imagen favorable que apoye el éxito y crecimiento de la empresa.

Como se manifestó en el diagnóstico los medios que el público meta prefiere son los folletos o publicidad impresa, y el correo electrónico; por tanto, la organización debe crear mensajes originales que capturen el interés de los destinatarios en estos medios.

Medios impresos

Para la difusión de la campaña de prevención del cáncer de mama se optó por una distribución de trípticos y folletos, los cuales dan información sobre los pasos a seguir en la cultura de prevención, que puede salvar nuestra vida. Los folletos serán distribuidos por la zona sur, en donde se encuentra ubicada la organización, así como en escuelas y oficinas adheridas a la estrategia número tres. Se creó un diseño moderno para un público más joven como son los adolescentes, el cual permite la interacción además de dar una información precisa para exigir estudios de calidad y evitar así un mal diagnóstico.

Medios electrónicos

Para la difusión de la cultura de prevención por correo electrónico se enviará un poster con información y enlace de la página web de la organización, para los destinatarios que requieran mayores datos sobre los métodos de prevención, otros servicios de la empresa, su ubicación, contacto para citas, etc.

El propósito de la estrategia de marketing social en medios de comunicación será el apoyar a la disminución de casos en mujeres de cáncer con información confiable y accesible; además de promocionar los servicios de la organización y permitir así, su desarrollo y la continuidad de su labor social.

Estrategias

1. Llevar a cabo cursos y pláticas para informar, enseñar y resolver cualquier duda, acerca de la cultura en la atención de salud humana y asistencia social

2. Realizar campañas publicitarias dentro de su organización, en las cuales se ofrezcan los servicios de atención de salud humana y asistencia social, con descuentos, formas de pago, paquetes promocionales, etc. para su público.

3. Mantener informados a su personal por medio de folletos y mensajes electrónicos, de los estudios a realizarse, las características que se debe exigir en el servicio, y la periodicidad y recordatorios de asistencia.

Seguimiento

- Coordinación de calendario para realizar dos veces al año las pláticas y temporadas de promoción.

- Base de datos de su personal para recordatorios de asistencia y próximas citas

Resultados esperados

- Mejor desempeño de su personal, debido al constante monitoreo y revisión de su salud.

- Sentido de pertenencia de su personal con la organización por los beneficios en descuentos y facilidad de pago para la realización y cuidado de su salud.

- El reconocimiento para su organización de responsabilidad en un problema de salud pública y del bienestar de su personal

Tabla 7. Plan de acción

ACCIONES POR REALIZAR	DETALLE DE ELEMENTOS	PLAZO
Programación de promociones	Preparación del convenio	1 a 2 días
Realización de platicas	Sala, auditorio. Aviso al personal Repartición de publicidad Toma de datos para estudios	2 sesiones de 6 meses a 1 año
Monitoreo de pacientes	Entrega de base de datos del personal que se realizó el estudio	1 después de cada sesión
Resultados	Entrega de resultados de estudios a personal	Máx. 1 semana después de realizado el estudio

Fuente: CEMOPLAF número 24

Elaborado por: Paola Salazar

El plan estratégico de comunicación permite, a partir de la identidad corporativa, el estudio del entorno y el objetivo a alcanzar; posicionando a la organización en la preferencia del público, siendo constantes y siempre brindando calidad, responsabilidad y compromiso en los procesos o productos que realicen.

Con la realización del plan de comunicación propuesto a la organización para la mujer podrá difundir su identidad con un aspecto característico, es decir, la creación de una nueva categoría no sólo de laboratorio, sino de un espacio pensado en las necesidades y deseos de las mujeres para ser atendidas con confianza, respeto y seguridad.

La creación de estrategia en el marketing social da un reforzamiento y desarrollo de la identidad, permitirá a la organización la difusión y creación de más estrategias para comenzar a insertar en el público una imagen positiva y sobre todo, el cumplimiento de su objetivo en la difusión de una cultura de prevención; sin caer en el camino de contradicciones o mala información para el público.

El marketing como herramienta de comunicación es utilizado actualmente por varias organizaciones, con una filosofía de asistencia y bienestar a la sociedad, más allá de la venta de un servicio o producto se busca ofrecer al público las características de poder mejorar su calidad de vida.

3. PLAN OPERATIVO

3.1 Antecedentes

CEMOPLAF al no tener desarrollado un plan operativo que este específicamente dirigido al área de atención al cliente y la satisfacción de los pacientes. Es por esto que se ha planteado la propuesta de este Plan Operativo para que el centro médico pueda aumentar el número de clientes atendidos satisfactoriamente e incrementar nuevos pacientes para así poder aumentar los ingresos del Centro Médico.

La estrategia escogida para este centro médico y para desarrollarla en el plan operativo es el incremento de número de pacientes atendidos satisfactoriamente

3.2 Objetivos

- Incrementar el número de clientes atendidos satisfactoriamente.
- Aumentar el número de pacientes y usuarios del centro médico.
- Ampliar los ingresos del centro médico CEMOPLAF número 24.

3.3 Actividades

-Realizar capacitaciones sobre atención de calidad al equipo de trabajo del centro médico.

-Reducir la demora de los procesos para que el tiempo de espera sea mínimo para los clientes.

-Establecer consultas personalizadas y con seguimiento de las o los pacientes atendidos.

-Propuesta de un sistema de evaluación de la calidad del servicio.

-Realizar encuestas de satisfacción a pacientes.

3.4 Requisitos de personal

-Capacitadores especializados en el tema de satisfacción y atención a pacientes

-Secretaria

-Directorio del centro médico

-Servicios de limpieza

3.5 Recursos

-Lunch para capacitadores

-Suministros de Oficina

-Suministros tecnológicos (Computadores, Infocus)

-Encuestas de satisfacción

-Arriendo de local donde se va a realizar las capacitaciones

3.6 Plazos

El plazo para llevar a cabo este plan operativo será de un mes**.** Las capacitaciones serán impartidas una vez por semana durante 4 semanas que equivaldría al mes.

3.8 Matriz del Plan Operativo

Objetivo General: Optimizar el proceso de atención al cliente para aumentar el número de pacientes atendidos satisfactoriamente

Objetivo General	Periodo	Responsable
Incremento de número de pacientes atendidos satisfactoriamente	1 mes	Directora del Centro Médico

Objetivos Específico

- Incrementar el número de clientes atendidos satisfactoriamente
- Aumentar el número de pacientes y usuarios del centro médico
- Ampliar los ingresos del centro médico Cemoplaf número 24

Actividad	Periodo	JUNIO												Indicador	Medio de Control	Fercuencia de revisión	Recursos necesarios	Costos	Responsable
		1	6	8	13	15	20	22	24	27	28	29	30						
Realizar capacitaciones sobre atención de calidad al equipo de trabajo del centro médico	8 de Junio													Encuestas de satisfacción al cliente	Número de clientes encuestados	Semanal	Capacitaciones, encuestas	$ 2.050	Gerencia del centro y recursos humanos
Reducir la demora de los procesos para que el tiempo de espera sea mínimo para los clientes	15 de Junio													Ejercicios dirigidos por el capacitador	Resultados de los ejercicios planteados	Semanal	Trabajo en equipo, anotaciones de las capacitaciones	$ -	Área de Recursos Humanos
Establecer consultas personalizadas y con seguimiento de las o los pacientes atendidos	22 de Junio													Encuestas de satisfacción y número de clientes retenidos	Número de clientes nuevos	Semanal	Planes de seguimiento a pacientes	$ 4	Gerencia del centro
Propuesta de un sistema de evaluación de la calidad del servicio	29 de Junio													Resultados del sistema utilizado	Acumulación de resultados del sistema	Semanal	Personal especializado en el desarrollo de apps	$ 30	Gerencia y Tecnología

Fuente: CEMOPLAF número 24

Elaborado por: Paola Salazar

3.9 Análisis Financiero

3.9.1 Presupuesto de implementación

Tabla 8. Presupuesto de implementación

Nombre de tarea	Costo	Responsable
Planeación de campaña de marketing	**725,00**	Administrador
Revisar panorama de estrategia de negocios	**230,00**	Administrador
Identificar brechas y oportunidades de servicio/producto	30,00	Administrador
Análisis FODA completo (puntos fuertes, debilidades, oportunidades, amenazas)	20,00	Administrador
Examinar el modelo de negocio		
Examinar la estrategia de marketing local		
Revisar modelo de negocios	20,00	Administrador
Revisar estrategia de marketing local	20,00	Administrador
Revisar plan de marketing para presupuesto de campaña	20,00	Administrador
Establecimiento de los mercados objetivo de la organización	30,00	Administrador
Evaluación de la alineación con los objetivos estratégicos corporativos	40,00	Administrador
Las ventajas competitivas deben evaluarse	20,00	Administrador
Examinar las especificaciones de productos y servicios.	30,00	Administrador
Desarrollar conceptos de campaña	**495,00**	Administrador
Crear proceso para cualificar ideas	10,00	Administrador
Establecer proceso para compartir ideas	50,00	Administrador
Recopilar ideas	30,00	Administrador
Modelado y desarrollo final de ideas	45,00	Administrador
Investigar entorno de mercado	30,00	Administrador
Desarrollar conceptos preliminares de campaña	20,00	Administrador
Identificar objetivos de campaña	20,00	Administrador

Desarrollar medidas de éxito de campaña	40,00	Administrador
Desarrollar proceso de seguimiento y análisis de campaña	20,00	Administrador
Validar conceptos mediante grupos de prueba e investigación de mercado	20,00	Administrador
Establecer lista de objetivos de campaña	20,00	Administrador
Desarrollar estrategia de relaciones públicas	35,00	Administrador
Establecer calendario de campaña preliminar ideal para promoción	45,00	Administrador
Determinar campañas globales de la organización	40,00	Administrador
Determinar campañas nacionales de la organización	20,00	Administrador
Identificar requisitos de localización	20,00	Administrador
Conceptos de campaña completados	30,00	Administrador

Fuente: CEMOPLAF número 24

Elaborado por: Paola Salazar

Es fundamental que la empresa cuente con un encargado de las relaciones públicas del centro médico, para que la marca tenga mayor credibilidad, realidad y valor en el mercado. El departamento estará a cargo de la coordinación de marketing, que incluirá una variedad de actividades dirigidas a generar contenido e información para el mercado objetivo, así como establecer relaciones con los canales de comunicación para fomentar una mayor colaboración entre las dos partes, brindando una mejor información sobre la organización y sus productos, y garantizar que los clientes potenciales estén bien informados.

La venta de servicios estará enfocada a la fuerza de ventas de la empresa, ya que se contratará personal capacitado para brindarle al cliente una experiencia de compra única, explicando todos los beneficios que conlleva la compra, la cual se brindará por el centro médico, porque la empresa quiere que el cliente salga de la organización no solo satisfecho, sino también con una experiencia de compra única e innovadora. Dentro del centro médico, habrá dos vendedores que venderán suministros básicos mensuales.

Para aumentar la lealtad de los clientes, las promociones se realizarán directamente con el consumidor final para garantizar que las personas compren más productos y se mantengan fieles a la marca.

Sin embargo, el marketing directo se centrará en lo siguiente:

- Venta personal o coche a coche en el punto de venta.

- Email marketing: con el objetivo de fortalecer las relaciones con los clientes fieles, se utilizará este medio, para que estos sean los primeros en enterarse de las novedades del centro médico.

- Marketing de catálogo: En las redes sociales, un sitio web y vía correo electrónico, estará disponible un catálogo de productos de la empresa, precios y cambios de moda por temporada.

Tabla 9. *Balance general*

FUNDACIÓN CEMOPLAF
BALANCE GENERAL

	ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL			
	2018	%	2019	%	2020	%	VARIACIÓN ABSOLUTA 2018 A 2019	VARIACIÓN RELATIVA 2018 A 2019	VARIACIÓN ABSOLUTA 2019 A 2020	VARIACIÓN RELATIVA 2019 A
Caja o equivalente al efectivo	189.190,63	0,56	237.099,88	0,64	291.531,53	72,31%	47.909,25	25,32%	54.431,65	22,96%
Total Activos Corrientes	**189.190,63**	**0,56**	**237.099,88**	**0,64**	**291.531,53**	**72,31%**	**47.909,25**	**25,32%**	**54.431,65**	**22,96%**
Muebles de oficina	4.160,00	0,01	4.160,00	0,01	4.160,00	1,03%	-	0,00%	-	0,00%
Equipo de odontología	46.271,93	0,14	46.271,93	0,13	46.271,93	11,48%	-	0,00%	-	0,00%
Vehículo	25.000,00	0,07	25.000,00	0,07	25.000,00	6,20%	-	0,00%	-	0,00%
Maquinaria y equipo de operación	16.151,00	0,05	16.151,00	0,04	16.151,00	4,01%	-	0,00%	-	0,00%
Equipos de seguridad	1.535,00	0,00	1.535,00	0,00	1.535,00	0,38%	-	0,00%	-	0,00%
Activos fijos administrativos	4.160,00	0,01	4.160,00	0,01	4.160,00	1,03%	-	0,00%	-	0,00%
Edificio	46.271,93	0,14	46.271,93	0,13	46.271,93	11,48%	-	0,00%	-	0,00%
Muebles de oficina administrativos	50.000,00	0,15	50.000,00	0,14	50.000,00	12,40%	-	0,00%	-	0,00%
Equipos de oficina	16.151,00	0,05	16.151,00	0,04	16.151,00	4,01%	-	0,00%	-	0,00%
Equipos de computación y software	1.535,00	0,00	1.535,00	0,00	1.535,00	0,38%	-	0,00%	-	0,00%
Depreciación acumulada	-59.761,50	-0,18	-79.682,00	-0,22	-99.602,50	-24,71%	-19.920,50	33,33%	-19.920,50	25,00%
Total Activos Fijos	**151.474,36**	**0,44**	**131.553,86**	**0,36**	**111.633,36**	**27,69%**	**-19.920,50**	**-13,15%**	**-19.920,50**	**-15,14%**
Total Activo	**340.664,99**	**1,00**	**368.653,74**	**1,00**	**403.164,89**	**100,00%**	**27.988,75**	**8,22%**	**34.511,15**	**9,36%**

Documentos por pagar proveedores	45.238,00	1,00	37.251,00	1,00	39.258,00	100,00%	-7.987,00	-17,66%	2.007,00	5,39%
Total Pasivo Corriente	**45.238,00**	**1,00**	**37.251,00**	**1,00**	**39.258,00**	**100,00%**	**-7.987,00**	**-17,66%**	**2.007,00**	**5,39%**
Total Pasivo	**45.238,00**	**1,00**	**37.251,00**	**1,00**	**39.258,00**	**100,00%**	**-7.987,00**	**-17,66%**	**2.007,00**	**5,39%**
Inversión propia	144.621,43	48,95%	130.844,02	39,48%	106.635,53	29,30%	-13.777,41	-9,53%	-24.208,49	-18,50%
Superávit acumulado	150.805,56	51,05%	200.558,72	60,52%	257.271,36	70,70%	49.753,16	32,99%	56.712,64	28,28%
Total Patrimonio	**295.426,99**	**100,00%**	**331.402,74**	**100,00%**	**363.906,89**	**100,00%**	**35.975,75**	**12,18%**	**32.504,15**	**9,81%**
Total Pasivo+Patrimonio	**340.664,99**		**368.653,74**		**403.164,89**		**27.988,75**	**8,22%**	**34.511,15**	**9,36%**

Tabla 10. Estado de Resultado

FUNDACIÓN CEMOPLAF
ESTADO DE RESULTADOS

	ANÁLISIS VERTICAL						ANÁLISIS HORIZONTAL			
	2018	%	2019	%	2020	%	VARIACIÓN ABSOLUTA 2018 A 2019	VARIACIÓN RELATIVA 2018 A 2019	VARIACIÓN ABSOLUTA 2019 A 2020	VARIACIÓN RELATIVA 2019 A
Ventas Netas	**730.379,76**	**100,00%**	**772.766,96**	**100,00%**	**817.672,54**	**100,00%**	**42.387,20**	**5,80%**	**44.905,58**	**5,81%**
(-) Costos de operación	611.525,65	83,73%	644.054,80	83,34%	679.049,35	83,05%	32.529,15	0,05	34.994,55	0,05
=UTILIDAD BRUTA	118.854,11	16,27%	128.712,16	16,66%	138.623,19	16,95%	9.858,05	0,08	9.911,03	0,08
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	76.123,88	10,42%	78.959,00	10,22%	81.910,54	10,02%	2.835,12	0,04	2.951,54	0,04
(-) GASTOS DE VENTAS	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	#¡DIV/0!	-	#¡DIV/0!
(-) GASTOS FINANCIEROS	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	#¡DIV/0!	-	#¡DIV/0!
(-) DEPRECIACIONES	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	#¡DIV/0!	-	#¡DIV/0!
TOTAL EGRESOS	76.123,88	10,42%	78.959,00	10,22%	81.910,54	10,02%	2.835,12	0,04	2.951,54	0,04
=UTILIDAD OPERACIONAL	**42.730,23**	**5,85%**	**49.753,16**	**6,44%**	**56.712,65**	**6,94%**	**7.022,93**	**16,44%**	**6.959,49**	**13,99%**

Fuente: CEMOPLAF número 24

Elaborado por: Paola Salazar

4. BALANCED SCORECARD PARA CEMOPLAF NÚMERO 24

Para el desarrollo de cada una de las perspectivas del Balanced ScoreCard aplicado en el Centro Médico, constan de 1 objetivo general, 3 objetivos estratégicos, las metas establecidas por cada objetivo estratégico, forma de medición, frecuencia para el seguimiento.

En el desarrollo se establece porcentajes de los indicadores actuales y los ideales o planificados por parte de la administración del Centro Médico CEMOPLAF.

El porcentaje de cumplimiento se lo obtiene de la siguiente manera (indicador actual / indicador ideal).

El peso específico se establece de acuerdo con la prioridad de cada uno de los 3 objetivos. La sumatoria de los 3 pesos específicos deberá ser del 100%.

El factor homogéneo se lo calcula de la siguiente manera (% de cumplimiento * Factor homogéneo). Siendo la suma de los 3 factores homogéneos el porcentaje y resultado de cada una de las 4 perspectivas del Balanced ScoreCard.

Los rangos de cumplimiento están calificados como bueno regular o malo. Bueno siempre será 100%, regular varía entre 65% - 85%, malo será menor igual a 60%.

4.1 Perspectiva financiera

Esta categoría es “el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa, generar utilidad” (Peoplenext, 2021).

4.1.1 Desarrollo de la Perspectiva Financiera para la CEMOPLAF

Tabla 11. Perspectiva Financiera

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
1	Reducir el deficit economico de CEMOPLAF para lograr la sostenibilidad institucional	1	Mantener en funcionamiento los servicios rentables	% de rentabilidad	65%	Trimestral
		2	Realizar alianzas estratégicas (donantes, proveedores)	# de alianzas	más de 2	Semestral
		3	Redefinir los precios de los servicios	# de precios redefinidos	más de 2	Semestral
2	Aumentar el número de clientes del centro médico #24	4	Realizar promociones de los servicios del centro	# de promociones realizadas	más de 3	Mensual
		5	Enfocarse en publicidad en redes sociales	# de seguidores	más de 15	Mensual
		6	Diseñar una página web para el centro médico	# de visitas a la página	25 visitas	Mensual
3	Mantener el control de facturación de todas las ordenes ejecutadas	7	Llevar un registro de las ordenes de compra realizadas	# de ordenes registradas	Más de 3	Mensual
		8	Realizar cotizaciones con diferentes opciones	% de ahorro	35%	Mensual
		9	Utilizar un software de facturación adecuado	% de mejora en el proceso	más del 50%	Mensual

Fuente: CEMOPLAF número 24

Elaborado por: Paola Salazar

En esta perspectiva financiera se propone tres objetivos que ayudarán al centro médico a reducir el déficit económico de CEMOPLAF para lograr la sostenibilidad institucional. Aumentar el número de clientes del centro médico número 24 y mantener el control de facturación de todas las ordenes ejecutadas, para este último objetivo las actividades a realizar serian: Llevar un registro de las órdenes de compra realizadas, realizar cotizaciones con diferentes opciones de compra y utilizar un software de facturación adecuado, estas actividades serán medidas con el número de ordenes registradas con una meta mensual de más de tres órdenes, las cotizaciones tendrán como indicador el porcentaje de ahorro, con una meta del 35% mensual, y la última actividad con el porcentaje de mejora en el proceso y su meta de más del 50% mensual.

4.2 Perspectiva de enfoque en el cliente

En el apartado presente de la tabla de mando es importante "centrarse en lo que la empresa requiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la organización" (Peoplenext, 2021).

4.2.1 Desarrollo de la Perspectiva del Cliente para la CEMOPLAF

Tabla 12. Perspectiva del Cliente

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
1	Aumentar el grado de satisfacción de los pacientes	1	Colocar un buzón de sugerencias	# de sugerencias	menos de 3	Semanal
		2	Realizar paquetes de promociones	# de promociones	más de 2	Mensual
		3	Aumentar el porcentaje de satisfacción de los pacientes atendidos	% de satisfacción	más del 50%	Mensual
2	Reducir el tiempo de espera previa a la consulta con el especialista	4	Charlas para optimizar los tiempos	# de charlas brindadas	más de 3	Mensual
		5	Poner un limite de tiempo por cada proceso previo a las consultas	Tiempo limite	máximo 8 minutos	Semanal
		6	Tener listo todo el material antes de la preparación	Inventario de material	% de inventario en stock	Semanal
3	Mejorar la infraestructura del centro para ampliar la cartera de servicios	7	Incluir nuevos servicios en la cartera	# de nuevos servicios incluidos	más de 2 servicios	Trimestral
		8	Mejorar las instalacionies del centro médico	% de mejora	30%	Semestral
		9	Consultar a los pacientes que servicios quisieran recibir	% de respuestas	Más de 5 respuestas	Mensual

Fuente: CEMOPLAF número 24

Elaborado por: Paola Salazar

Para esta perspectiva del cliente se cuenta con tres objetivos y cada objetivo cuenta con sus distintas actividades, indicadores, metas y forma de medición para poder llegar al objetivo establecido. Con esta perspectiva buscamos aumentar el grado de satisfacción de los pacientes atendidos en el centro médico con distintas actividades como colocar un buzón de sugerencias en el centro para que los pacientes dejen su opinión y así poder mejorar el servicio y atención, también realizar promociones para que los clientes sepan que servicios tienen a su disposición, y aumentar el porcentaje de satisfacción de los pacientes atendidos, y estás actividades serán medidas por los diferentes indicadores y metas que por ejemplo serán el número de sugerencias, número de promociones y porcentaje de satisfacción, con metas de más de dos promociones mensuales, más del 50% de satisfacción cada mes.

4.3 Perspectiva de procesos internos

En esta categoría se "deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos claves de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes" (Peoplenext, 2021).

4.3.1 Desarrollo de la Perspectiva Procesos Internos para la CEMOPLAF

Tabla 13. *Perspectiva Procesos Internos*

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
1	Mejorar la eficiencia institucional	1	Aplicar recompensas al alcanzar esta mejora.	% de mejora	40%	Mensual
		2	Realizar arqueos de caja diario por la persona asignada.	Saldo de la caja	mayor a $80	Diario
		3	Estructurar los procesos	# de procesos estructurados	Más de 3 procesos	Mensual
2	Implementar un protocolo único de atención a pacientes	4	Realizar capacitaciones sobre el protocolo de atención a los colaboradores	# de capacitaciones	Más de 3 capactiaciones	Mensual
		5	Estructurar el protocolo del centro médico	% del protocolo estructurado	35%	Semestral
		6	Aplicar sanciones al no cumplirse el protocolo designado	menos de 3 sanciones	0 sanciones	Mensual
3	Sistematizar y automatizar las historias clínicas de los pacientes	7	Ponerse en contacto con personas especializadas en el tema	% de avance	30%	Mensual
		8	Crear una plataforma para archivar las historias clinicas	# de historias archivadas	Más de 5	Mensual
		9	Capacitar al personal como realizar el ingreso de historias clinicas	# de historias ingresadas	Más de 8	Mensual

Fuente: CEMOPLAF número 24

Elaborado por: Paola Salazar

La perspectiva de Procesos Internos ayudara a que el centro médico se desarrolle y se organice de mejor manera en sus procedimientos internos y lo podrán cumplir con estos objetivos. Mejorar la eficiencia institucional que se planea llevar a cabo aplicando recompensas al alcanzar esta mejora con su indicador del porcentaje de mejora que tiene como meta el 40% mensual, otra de las actividades será realizar arqueos de caja diario por la persona asignada que se podrá medir con el saldo de caja que quede después del arqueo que se tendrá como meta que sea mayo a $80 diarios y poder reestructurar los procesos que tiene el centro médico con su indicador de número de procesos estructurados que nos lleva a tener una meta de más de tres procesos estructurados mensualmente.

4.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

"Este tipo de indicadores se relacionan con la capacidad de innovación en varios procesos de la organización, con la habilidad para mejorar y aprender" (gestion.pensemos, 2020). Desarrollo de la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo para la CEMOPLAF:

Tabla 14. *Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo*

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	INDICADOR	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
1	Promover una cultura organizacional a nivel interno y externo	1	Impulsar a los colaboradores a tener comunicación con próposito	# de colaboradores	Más de 3	Mensual
		2	Reconocer y recompensar las contribuciones valiosas	# de contribuciones	Más de 8	Mensual
		3	Realizar retroalimentaciones regulares	% de retroalimentaciones	60%	Mensual
2	Cumplir con el cronograma de capacitación anual	4	Realizar el cronograma con fechas limites	% de cumplimiento	75%	Anual
		5	Al final de las capacitaciones evaluar lo aprendido	% de aprobación	80%	Semestral
		6	Contar con especialistas en los temas designados	# de capacitaciones	10 capacitaciones	Anual
3	Fortalecer el desarrollo del talento humano y su motivación	7	Potenciar las capacidades individuales e integrarlas en el equipo	% de satisfacción	75%	Trimestral
		8	Delegar responsabilidades	# de responsabilidades designadas	Más de 4	Trimestral
		9	Realizar sesiones de feedback con el equipo de trabajo	# de sesiones realizadas	Más de 5	Mnsual

Fuente: CEMOPLAF número 24

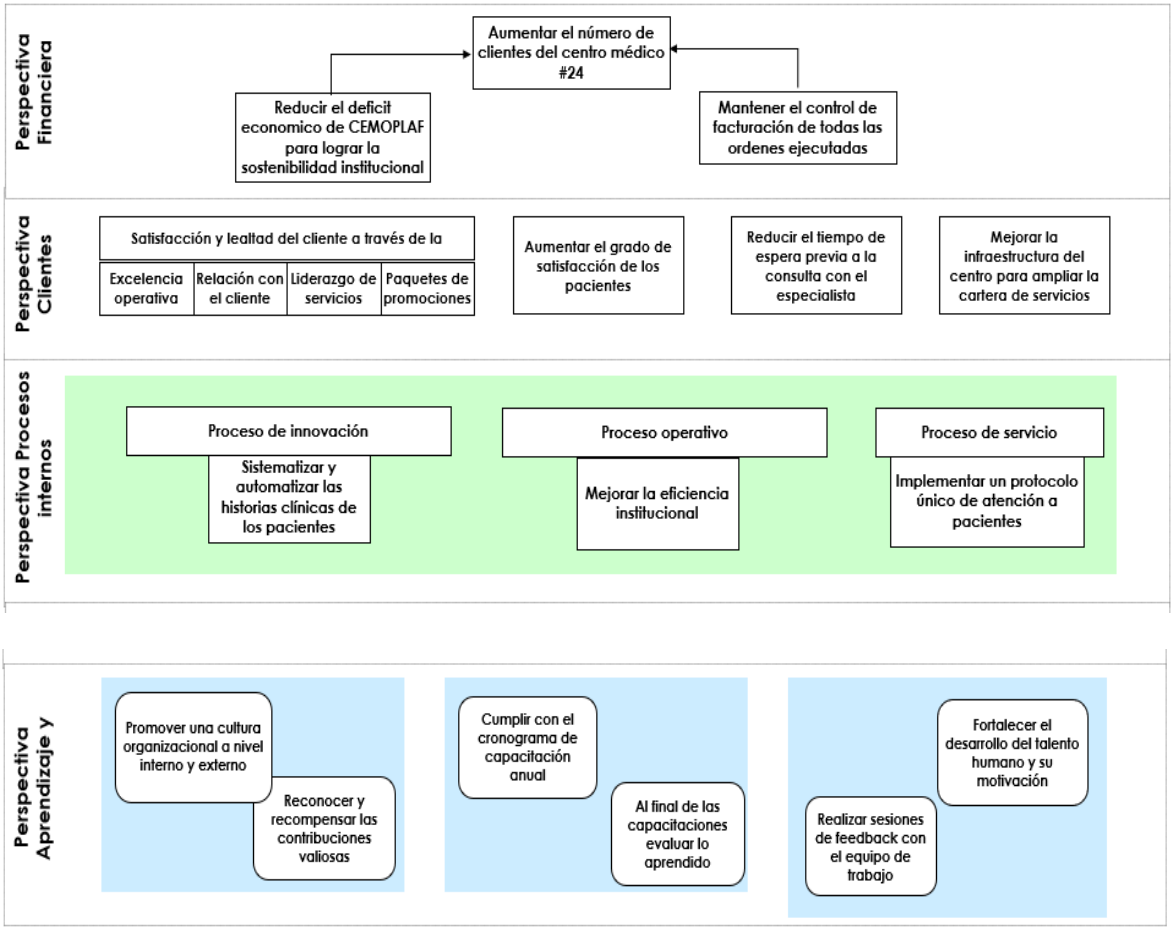
Elaborado por: Paola Salazar

En perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se enfoca como objetivos en promover una cultura organizacional a nivel interno y externo, fortalecer el desarrollo del talento humano y su motivación y cumplir con el cronograma de capacitación anual, para poder lograr este objetivo las actividades propuestas son: realizar el cronograma con fechas límites con un indicador del porcentaje de cumplimiento y de meta el 75% anual, al final de las capacitaciones evaluar lo aprendido midiendo con el porcentaje de aprobación de los asistentes a las capacitaciones y como meta el 80% semestral y por último, contar con un especialista en los temas designadas para las capacitaciones pudiendo medir esta actividad con el número de capacitaciones impartidas y como meta tener diez capacitaciones anuales.

4.5 Mapa Estratégico

El resumen de las 4 perspectivas para la CEMOPLAF es el siguiente:

Figura 9. Cuadro de mando Integral



Fuente: CEMOPLAF número 24

Elaborado por: Paola Salazar

El resultado demuestra que la aplicación de las metas respecto a los objetivos planteados es del 71%, demostrando una aceptabilidad adecuada respecto a la implementación de las estrategias. De acuerdo con los resultados que se muestran por cada perspectiva, se aprecia que la perspectiva de aprendizaje y desarrollo es la que fue calificada por debajo del 60%, es decir, que se encuentra en malo. Mientras que la perspectiva financiera supera el lumbral de malo solo con el 62%, por lo

tanto, se debería mejorar este resultado. Las otras 2 perspectivas adicionales se encuentran en una calificación regular (aceptable).

A través de este mapa estratégico se puede denotar las posibles estrategias que seguirá el Centro Médico CEMOPLAF numeral veinte cuatro en diversos aspectos ya sean económicas para este fin. de aumentar la clientela del centro, enfocados en aumentar los ingresos que recibirá CEMOPLAF.

Desde el punto de vista del cliente, la satisfacción y retención del cliente será el objetivo por el cual tendrán que esforzarse más, porque sin la satisfacción del cliente y del paciente, la ganancia de la empresa será cada vez menor. Desde el punto de vista de la operación interna, las actividades se enfocarán más en la innovación, los procesos operativos y los servicios para facilitar la gestión de los procesos utilizados anteriormente, como la organización y automatización de las historias clínicas de cada paciente para su seguimiento y seguimiento. En mejorar la eficiencia institucional y en definitiva crear un proceso único de atención al paciente dentro del centro. Para complementar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es preferible fortalecer la cultura organizacional interna y externa, respetar el cronograma anual de capacitación, motivar y motivar el desarrollo del talento humano.

Conclusiones

- En el presente trabajo se ha implementado la propuesta de un plan estratégico para el centro médico CEMOPLAF número 24 ubicado al sur de Quito para incrementar el número de pacientes que reciben un tratamiento satisfactorio, y este plan es producto del trabajo sistemático de sus directivos. y personal, un desafío a implementar ya que la gestión institucional logrará una estandarización continua.

- Al realizar diagnósticos de situación en el ambiente interno de la empresa, se concluye que algunas acciones realizadas manualmente pueden ser realizadas de forma automática, lo que provoca retrasos en el proceso, y consume tiempo y, en consecuencia, recursos.

- El diagnóstico del entorno externo de la institución muestra el porcentaje de la población que no conoce CEMOPLAF, indicando el resultado final y enfatizando la publicidad del centro médico, o en redes sociales como en una campaña publicitaria. En la televisión o en la radio.

-El plan estratégico de una organización es una herramienta que permite a sus administradores y empleados trabajar en forma colaborativa entre los centros de salud y así tomar acciones para lograr su misión, visión y metas. La visión y los valores de las organizaciones, porque tienen un rumbo estratégico. Por lo tanto, la implementación del plan estratégico permitirá a los empleados brindar servicios y productos de alta calidad al pueblo ecuatoriano, a partir de la aplicación del modelo de gestión, desde un enfoque sustentable del financiamiento, y la creación de nuevos.

- Se ha desarrollado un plan operativo con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente, y con la formación podrá captar nuevos pacientes y así aumentar los ingresos del centro médico.

- Se diseña estrategias a través indicadores de desempeño para ayudar a la organización a alcanzar sus metas para cada cliente financiero, proceso interno, perspectiva de aprendizaje y crecimiento, con diferentes actividades que serán medidas por métricas y metas, por ejemplo, porcentaje de cumplimiento y hasta el 75% de la meta

- La empresa posee un nicho que ya tiene buena reputación en el mercado, pero la gente no conoce bien la marca de la empresa y la asocia o confunde con una marca competidora; Por esta razón, ocupa un lugar débil en la mente de nuevos clientes potenciales.

-El plan estratégico como herramienta de comunicación estratégica para la creación de un cambio que mejore y beneficie la calidad de vida de las personas; se ha convertido en la mejor forma de

promoción, difusión y posicionamiento en la mente de los destinatarios, generando un cambio de ideas y acciones.

-Las empresas u organizaciones privadas deben comenzar a buscar características y atributos en sus productos y servicios que marquen la diferencia para ser la elección final del cliente, el cual busca la promoción de una causa benéfica.

Recomendaciones

- Se debe adoptar este plan estratégico, el cual se implementa con el objetivo de que CEMOPLAF N° 24 incremente el número de pacientes atendidos satisfechos, y así incrementar sus ingresos.

- La organización debe optar por sistemas de automatización de procesos para mejorar los procedimientos establecidos y no perder tiempo innecesario.

-Se deben implementar campañas publicitarias para dar a conocer al público los servicios que ofrece CEMOPLAF y las ventajas competitivas que tiene frente a sus competidores.

- Se recomienda que la organización capacite en lo posible a sus empleados sobre la importancia de la calidad del servicio brindado a sus usuarios y cómo aumentar el nivel de satisfacción de los pacientes atendidos.

- El cuadro de mando integral será de gran utilidad para que el centro médico mejore los aspectos fundamentales de la organización, al mismo tiempo que sus indicadores van en aumento y siendo más competitivos en el mercado.

- La empresa debe utilizar como estrategia seminarios en instituciones educativas públicas y privadas y empresas, además de implementar programas dirigidos a los jóvenes para familiarizarlos con la salud sexual y reproductiva.

- Se recomienda poner un gran plan de publicidad en redes sociales para dar a conocer el centro médico y todos los servicios que ofrece.

BIBLIOGRAFÍA

Bello, E. (7 de febrero de 2022). *iebschool*. Retrieved 22 de marzo de 2022, from https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/

BNamericas. (2021). *Lasso pide a inversionistas aprovechar oportunidades en Ecuador*. https://www.bnamericas.com/es/noticias/lasso-pide-a-inversionistas-aprovechar-oportunidades-en-ecuador

creacion de empresa. (12 de diciembre de 2016). http://creacionempresagrupo4.blogspot.com/2016/12/matriz-axiologica.html

ecuadorencifras. (10 de enero de 2013). *ecuadorencifras*. Retrieved 21 de marzo de 2022, from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/

Equipo editorial. (16 de julio de 2021). Retrieved 3 de abril de 2022, from https://concepto.de/mision-y-vision/

gestion.pensemos. (2020). https://gestion.pensemos.com/como-elegir-los-indicadores-correctos-para-su-cuadro-de-mando-integral#:~:text=Indicadores%20de%20la%20perspectiva%20de%20aprendizaje%20y%20crecimiento%3A%20Este%20tipo,%2C%20de%20bonos%2C%20entre%20otros.

Globalsuitesolutions. (2020). *Balanced Scorecard ¿Qué es y cuál es su potencial?* https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-balanced-scorecard/

González, M. A. (17 de julio de 2021). *primicias*. Retrieved 21 de marzo de 2022, from https://www.primicias.ec/noticias/politica/gobierno-plan-claro-seguridad/

La Hora. (2022). Ecuador es el quinto país de la región con más incremento en el costo de atenciones médicas. *La Hora*. https://www.lahora.com.ec/pais/ecuador-aumento-atencion-medicina-pandemia/#:~:text=En%202021%2C%20los%20costos%20de,alto%20dentro%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina.

Mintel. (mayo de 2021). *Telecomunicaciones*. Retrieved 22 de marzo de 2022, from https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/ESTRATEGIA-NACIONAL_ENCE.pdf

Peoplenext. (2021). *Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard y su importancia*. https://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia#:~:text=La%20perspectiva%20financiera%20del%20Balanced,empresa%20como%20generadora%20de%20ingresos.

questionpro. (2020). *questionpro*. Retrieved 22 de marzo de 2022, from https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-foda/

Quiroa, M. (7 de septiembre de 2020). *economipedia*. Retrieved 22 de marzo de 2022, from https://economipedia.com/definiciones/analisis-interno-de-una-empresa.html

Quiroa, M. (2020). *Economipedia*. Retrieved 21 de marzo de 2022, from https://economipedia.com/definiciones/analisis-externo-de-una-empresa.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20externo%20es%20aquel,descubrir%20sus%20oportunidades%20y%20amenazas.

Quito. (23 de abril de 2013). *quito.gob.ec*. Retrieved 22 de marzo de 2022, from https://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20MUNICIPALES%202013/ORDM%200404%20-%20MEDIO%20AMBIENTE-ORD.%20213-REFORMATORIA.pdf

Álvarez, C. E. (2011). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.* México : Limusa .

CEMOPLAF. (2020). *cemoplaf.org.ec*. Obtenido de cemoplaf.org.ec: https://www.cemoplaf.org.ec/quienes-somos/

Cepal. (Septiembre de 2010). *cepal.org*. Obtenido de cepal.org: https://www.cepal.org/es/publicaciones/7234-migracion-salud-zonas-fronterizas-

colombia-ecuador#:~:text=En%20materia%20de%20salud%20reproductiva,acceso%20a%20medicamentos%20o%20a%20cuidados

countrymeters. (2022). *countrymeters*. Obtenido de countrymeters: https://countrymeters.info/es/Ecuador

datosmacro.com. (2022). *Expansión* . Obtenido de Expansión : https://datosmacro.expansion.com/paises/ecuador#:~:text=Ecuador%2C%20situada%20en%20Am%C3%A9rica%20del,68%20habitantes%20por%20Km2.

Ecuador, A. N. (18 de Diciembre de 2015). *salud.gob.ec*. Obtenido de salud.gob.ec: https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf

ENDARA, J. P. (2011). *repositorio.espe.edu.ec.* Obtenido de repositorio.espe.edu.ec: http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/3150/T-ESPE-030937.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Euroinnova. (2022). *Euroinnova Business School* . Obtenido de Euroinnova Business School : https://www.euroinnova.ec/blog/que-son-las-politicas-en-una-empresa

Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica de la visión a la ejecución.* México : Alfaomega Grupo Editor, S.A. .

INEC. (Junio de 2012). *CIIU PUBLICACION WEB* . Obtenido de CIIU PUBLICACION WEB : https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf

Lasso, G. (2022). *guillermolasso.ec*. Obtenido de guillermolasso.ec: https://guillermolasso.ec/plan-para-la-salud-y-seguridad/

magazine, C. (2022). *ceupe.com*. Obtenido de ceupe.com: https://www.ceupe.com/blog/entorno-organizacional.html

Mendivil, E. O. (2013). *Análisis del entorno y prospectiva* . Instituto Mediterraneo Publicaciones .

Montoya, C. A. (2011). *scielo.org.ar*. Obtenido de scielo.org.ar: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003

Primicias. (31 de Enero de 2022). *Primicias*. Obtenido de Primicias: https://www.primicias.ec/noticias/economia/proyecciones-crecimiento-ecuador-mantienen-mejora/#:~:text=El%20Banco%20Mundial%20y%20la,2021%2C%20seg%C3%BAn%20el%20Banco%20Central.

Roman, C. B. (2009). *bibdigital.epn.edu.ec*. Obtenido de bibdigital.epn.edu.ec: https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1128/1/CD-1973.pdf

Thompson, A. A. (2012). *Administración Estrategica teoría y casos* . México : The McGraw-Hill Companies, Inc.

Thompson, I. (2006). *colegio-isma.com.ar.* Obtenido de colegio-isma.com.ar: http://www.colegio-isma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Mision%20y%20Vision.pdf

Villacis, B., & Carrilo, D. (2010). *ecuadorencifras.gob.ec.* Obtenido de ecuadorencifras.gob.ec: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Economia/Nuevacarademograficadeecuador.pdf

ANEXOS

ANEXO 1 Encuesta de Satisfacción del Usuario

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO

Estamos haciendo un estudio con los usuarios para conocer mejor sus necesidades y su opinión acerca del servicio que ofrece Centro Médico CEMOPLAF número 24. Sus respuestas son confidenciales, así que le agradeceremos su sinceridad.

Fecha:_____ / _____ / __

DATOS PERSONALES

1.- Edad:

3.- Localidad:

2.- Sexo:

DATOS GENERALES

3.- ¿Cuánto tiempo tardó en trasladarse al Hospital?

< 30 min 30 min - 1 hr > 1 hr

4.- ¿Cuál fue el motivo de su visita?

C. Externa C. Especialista C. Estética

5.- ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido?

< 10 min 10 - 15 min > 15 min

6.- ¿Cómo considera el tiempo de espera?

Rápido Aceptable Negligente

7.- ¿Cuánto tiempo permaneció en consulta?

< 10 min 10 - 15 min > 15 min

8.- ¿Cómo le pareció el tiempo de duración de la consulta?

9.- El médico que le atendió, ¿lo examinó?

10- El médico que le atendió, ¿le explicó claramente lo que tenía?

Sí No

11.- ¿Le trataron con amabilidad durante la consulta?

Sí No

12. ¿Cómo califica la atención del personal en la Recepción?

Excelente Buena Regular Mala

13.- ¿Cómo califica la imagen del Hospital?

Excelente Buena Regular Mala

14.- ¿Pudo obtener todos los medicamentos recetados?

Sí No

15.- En general, ¿Cómo califica la atención recibida?

Excelente Buena Regular Deficiente Mala

Sugerencias y/o comentarios:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!

ANEXO 2 Cuestionario de opinión para pacientes hospitalizados.

CUESTIONARIO DE HOSPITALIZACIÓN

Fecha: _____ / _____ / ___

No. Registro del Paciente:_____

Con el fin de brindarle los mejores servicios de salud, necesitamos saber lo que usted piensa sobre la atención que ha recibido durante su estancia en este hospital, las personas involucradas, y los resultados de los servicios que obtuvo.

Agradecemos de antemano su sinceridad.

1.- Sexo:

Masculino ☐ Femenino ☐

2.- Edad:

13 – 17 ☐ 18 – 24 ☐ 25 – 34 ☐ 35 – 44 ☐ 45 – 54 ☐ 55 – 64 ☐ 65 o más ☐

3.- Estado Civil:

Soltero (a) ☐ Unión Libre ☐ Casado (a) ☐ Divorciado (a) ☐ do (a) Viu ☐

A continuación, por favor DIBUJE UN CÍRCULO alrededor del número que mejor describa su respuesta.

	Completamente Insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Completamente satisfecho
4.- Me trataron con dignidad y respeto	1	2	3	4	5
5.- La comunicación del personal médico fue profesional, y el trato que me brindó fue cálido y confiable.	1	2	3	4	5

6.- Me informaron claramente sobre mi padecimiento y el tratamiento a seguir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7.- El médico se preocupó por atender mis dudas.	1	2	3	4	5
8.- El personal médico y de enfermería procuraron mi estabilidad emocional.	1	2	3	4	5
9.- Tanto el médico, como la(s) enfermera(s) estuvieron activamente involucrados en mi tratamiento hospitalario.	1	2	3	4	5
10.- El médico me explicó los cuidados y el tratamiento a seguir una vez aprobado el alta médica.	1	2	3	4	5
11.- El ambiente del hospital era agradable.	1	2	3	4	5
12.- Me sentí seguro (a) dentro del hospital.	1	2	3	4	5
13.- Las instalaciones, mobiliario y equipo estaban ordenados y limpios.	1	2	3	4	5
14.- El consultorio de hospitalización contaba con mobiliario y equipo para sentirme cómodo y seguro.	1	2	3	4	5
15.- Se les informó oportunamente a mis familiares sobre los avances de mi estado de salud.	1	2	3	4	5
16.- Si tuviera nuevamente la necesidad de acudir a un centro de salud, yo elegiría nuevamente este hospital.	1	2	3	4	5
17.- En general, los servicios que me brindaron fueron de alta calidad.	1	2	3	4	5

Comentarios y/o Sugerencias Adicionales: