



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

Tema

**“PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE
SALUD CENONI DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

TUTOR:

MSC. MÓNICA ROVIRA DÍAZ

AUTORES:

LORENA ELIZABETH LUCERO QUINTÈ

MARIA JOSE JIMENEZ MONROY

GUAYAQUIL, ECUADOR

2020

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de marketing para la empresa de servicios de salud CENONI de la ciudad de Guayaquil		
AUTOR/ES: Lorena Elizabeth Lucero Quinté - María José Jiménez Monroy	REVISORES O TUTORES: Mónica Rovira Díaz, Msc.	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniero Comercial	
FACULTAD: Facultad de Administración	CARRERA: Ingeniería Comercial	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020	N. DE PAGS: 148 págs.	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración.		
PALABRAS CLAVE: Marketing, empresa, salud, organización y cáncer.		
RESUMEN: El presente estudio de investigación tiene como objetivo la elaboración de un plan de marketing para la empresa de servicios de salud CENONI ubicada en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de establecer estrategias, tácticas y acciones apropiadas y eficientes para incrementar las ventas y con ellos los ingresos de la compañía de tal manera que permitan su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo como organización.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI x	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES: Lorena Elizabeth Lucero Quinté María José Jiménez Monroy	Teléfono: 098 595 0471 099 343 7590	E-mail: Lore.lucero_q@hotmail.com majo26_88@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Ph.D. Rafael Iturralde Solórzano riturraldes@ulvr.edu.ec DECANO DE LA FACULTAD MBA. OSCAR MACHADO ALVAREZ omachado@ulvr.edu.ec DIRECTOR DE CARRERA	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: JIMENEZ & LUCERO (final) 17-11-2019.docx (D59128540)
Submitted: 18/11/2019 19:15:00
Submitted By: bgarcesa@ulvr.edu.ec
Significance: 3 %

Sources included in the report:

TESIS JORDAN-TIXCE 29 de julio.pdf (D54615095)
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL ACTUAL AGOSTO 01.docx (D54790876)
Tesis 100% Nestor Aréavo ; Génesis Zambrano.pdf (D52708893)
Análisis urkund Aguilar Mirella.docx (D41781794)
TESIS PARA ENTREGAR TRIBUNAL.docx (D58976476)
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/6275/1/Yaritza%20Ximena%20Mora%20Gonz%C3%A1lez.pdf>
<https://docplayer.es/72431964-Facultad-de-ciencias-economicas-y-administrativas-escuela-de-ingenieria-comercial-modalidad-distancia-tema.html>
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625552/Palomino_LT..pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instances where selected sources appear:

20

Mónica Ríos

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado LORENA ELIZABETH LUCERO QUINTÉ Y MARÍA JOSÉ JIMÉNEZ MONROY, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación corresponde totalmente a los/as suscritos/as y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar el comportamiento de materiales reciclados en la aplicación de un panel rectangular para tumbado.

Autor



Firma: _____

Lorena Elizabeth Lucero Quinté

C.I.: 0925259525



Firma: _____

María José Jiménez Monroy

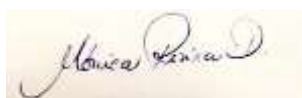
C.I.: 0926941352

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE SALUD CENONI DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACIÓN de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE SALUD CENONI DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”, presentado por los estudiantes LORENA ELIZABETH LUCERO QUINTÉ Y MARÍA JOSÉ JIMÉNEZ MONROY como requisito previo, para optar al Título de INGENIERIA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación



Firma: -----

MÓNICA ROVIRA DÍAZ, MSC.

C.I. 0910767516

AGRADECIMIENTO

Primero a Dios, a mi madre quien ha estado conmigo en todo los momentos y más aún en este proyecto, estuviste motivándome cada instante que sentía que ya no podía más.

A mis hijos, a mis hermanos, sobrinos y a Gabriel Páez V. Ustedes son la razón de que me levante cada día para esforzarme por el presente y el mañana, ustedes son la principal motivación.

LORENA ELIZABETH LUCERO QUINTÉ.

AGRADECIMIENTO

A Dios que estuvo siempre a mi lado, para darme fortaleza y perseverancia para culminar esta meta propuesta.

A mi familia y amigas que gracias a su apoyo moral, me motivaron a seguir con entusiasmo, alentándome al desarrollo de este trabajo. A los docentes de la institución por compartir sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión.

MARÍA JOSÉ JIMÉNEZ MONROY

DEDICATORIA

Inicialmente está dedicado a Dios, que estuvo siempre a mi lado para darme fortaleza y perseverancia aquel empuje divino que todos necesitamos para cumplir con nuestras metas. A mi familia, fuente de inspiración que me dieron su apoyo moral y espiritual que con amor, paciencia y mucha comunicación supieron entender mi objetivo de superación desde el inicio de mi carrera. A mis amigos de la universidad y compañera de tesis con los que compartí gratos momentos de alegría, de trabajo, de investigación en fin de confraternidad siempre estarán en mi corazón. A mi tutora que fue una parte fundamental en el desarrollo de esta tesis, quien en todo momento estuvo presta a brindar su asesoría, orientación y ayuda lo cual permitió que pueda culminar el desarrollo de esta tesis con éxito para la obtención de mi título profesional.

LORENA ELIZABETH LUCERO QUINTÉ

DEDICATORIA

Este trabajo investigativo se lo dedico a Dios por guiarme y bendecirme a lo largo de mi vida y de mi carrera.

A mi madre la sra. Vilma Monroy por demostrarme su amor y apoyo, motivándome constantemente para alcanzar mis anhelos.

MARÍA JOSÉ JIMÉNEZ MONROY

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	IV
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	V
AGRADECIMIENTO	VI
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
DEDICATORIA	VII
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Formulación del problema.....	4
1.4 Sistematización del problema.....	4
1.5 Objetivos de la Investigación	5
1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2 Objetivos específicos.....	5
1.6 Justificación de la Investigación.....	5
1.7 Delimitación o alcance de la investigación	6
1.8 Idea a defender	6
1.9 Línea de Investigación ULVR.....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Marco Referencial	7
2.2. Fundamentación Teórica	9
2.2.1. Definición de Marketing.....	9
2.2.2. Marketing de Servicios.....	10
2.2.3. Marketing de salud.....	11

2.2.4.	Marketing estratégico.	11
2.2.5.	Proceso de Planificación.....	11
2.2.6.	Análisis de la situación actual.....	13
2.2.7.	Factores internos.....	14
2.2.8.	Factores externos.....	15
2.2.9.	Análisis PESTEL.....	15
2.2.10.	Micro entorno.....	16
2.2.11.	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).	18
2.2.12.	Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI).....	19
2.2.13.	Matriz de Evaluación Factor Externo (EFE).	20
2.2.14.	Diagnóstico estratégico.....	20
2.2.15.	Objetivos.....	21
2.2.16.	Estrategia de marketing.....	22
2.2.17.	Plan de acción.....	23
2.2.18.	Control interno.....	24
2.2.19.	Sistemas de control.....	25
2.3.	Marco Conceptual	26
2.4.	Marco Legal.....	26
CAPÍTULO III.....		29
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		29
3.1.	Tipos de investigación.....	29
3.1.1.	Descriptiva.....	29
3.2.	Enfoque de la investigación.....	29
3.2.1.	Enfoque mixto.....	29
3.2.2.	Diseño de la investigación.....	30
3.2.3.	Técnica de Recolección de Datos.....	30

3.2.4.	Fuentes de información.....	30
3.3.	Población y muestra	31
3.3.1.	Población de clientes actuales.	31
3.3.2.	Muestra.	32
3.4.	Análisis y presentación de resultados.....	33
3.4.1.	Encuesta a clientes CENONI.....	33
3.4.2.	Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta de los clientes.	44
3.4.3.	Encuesta al personal de CENONI.....	46
3.4.4.	Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta del personal administrativo y operativo de la empresa CENONI.	53
CAPÍTULO IV.....		54
4.1.	Historia de Centro Oncológico Integral (CENONI).....	54
4.1.1.	Público objetivo: ¿A quiénes se dirigen?.....	56
4.2.	Misión, visión y valores	56
4.2.1.	Misión.....	56
4.2.2.	Visión.....	56
4.2.3.	Valores.....	56
4.3.	Organigrama.....	58
4.3.1.	Colaboradores.....	59
4.4.	Cartera de Servicios.....	60
4.5.	Precio.....	62
4.6.	Instalaciones	63
4.7.	Promoción.....	66
4.8.	Atención al cliente.....	68
4.8.1.	Convenios.	68
4.9.	Análisis de Ventas	69

4.10. Análisis Externo	72
4.11. Análisis de competencia	74
4.12. Perfil del cliente.....	79
4.13. Análisis FODA	79
4.14. Matriz de Impacto Externa (EFE)	80
4.15. Matriz de Impacto Interno (EFI)	81
4.16. Matriz FODA.....	83
4.17. Estrategias de marketing.....	84
4.17.1. Estrategias de producto.....	84
4.17.2. Estrategias de precio.....	88
4.17.3. Estrategias de plaza.....	90
4.17.4. Estrategias de atención a los clientes.....	102
4.18. Presupuesto de plan de marketing	105
4.19. Cronograma de acciones del plan de marketing.....	107
4.20. Análisis Financiero	108
4.20.1. Datos Referenciales.	109
4.20.2. Detalle de ingresos.....	111
4.20.3. Detalle de costos.....	112
4.20.4. Detalle de gastos.....	113
4.20.5. Inversión Inicial	114
4.20.6. Proyección de estados financieros.....	115
Conclusiones.....	119
Recomendaciones.....	120
Referencia Bibliográfica	121
Anexos	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz EFI</i>	19
Tabla 2. <i>Matriz EFE</i>	20
Tabla 3. <i>Tabla de fuentes de información</i>	31
Tabla 4. <i>Servicios brindados año 2018-2019</i>	32
Tabla 5. <i>Dr. Francisco Nevárez Noboa</i>	54
Tabla 6. <i>Dr. Luis Péndola Gómez</i>	55
Tabla 7. <i>Cargo y número de personas que laboran en el centro</i>	60
Tabla 8. <i>Cartera de servicios de CENONI</i>	60
Tabla 9. <i>Precios según tipo de servicio oncológico</i>	62
Tabla 10. <i>Comparativo de ventas 2017 - 2019 CENONI</i>	69
Tabla 11. <i>Comparativo de pacientes 2017 - 2019 CENONI</i>	71
Tabla 12. <i>Comparativo de precios y servicios de competidores directos</i>	75
Tabla 13. <i>Comparativo de precios y servicios de competidores indirectos</i>	76
Tabla 14. <i>Matriz de evaluación de factores internos –EFE</i>	80
Tabla 15. <i>Matriz de evaluación de factores internos –EFI</i>	81
Tabla 16. <i>Matriz FODA</i>	83
Tabla 17. <i>Estrategias de producto</i>	87
Tabla 18. <i>Estrategias de precio</i>	89
Tabla 19. <i>Estrategias de plaza</i>	92
Tabla 20. <i>Estrategias de promoción</i>	100
Tabla 21. <i>Afiliados de las aseguradoras o empresas de medicina Prepagada</i>	102
Tabla 22. <i>Estrategias de atención al cliente</i>	104
Tabla 23. <i>Inversión del plan de marketing</i>	105
Tabla 24. Planificación gastos propuesta	106
Tabla 25. <i>Cronograma de acciones del plan de marketing</i>	107

Tabla 26. <i>Tasa de inflación histórica entre los años 2007 al 2019</i>	110
Tabla 27. <i>Incremento porcentual en servicio por aplicación de estrategias</i>	111
Tabla 28. <i>Pronóstico de ventas para cinco años de operatividad del proyecto.</i>	112
Tabla 29. <i>Pronóstico de costos para cinco años de operatividad del proyecto</i>	112
Tabla 30. <i>Proyección de gastos administrativos</i>	113
Tabla 31. <i>Proyección de gastos de ventas</i>	114
Tabla 32. <i>Detalle de inversiones</i>	115
Tabla 33. <i>Estado de resultados</i>	116
Tabla 34. <i>Flujo de caja</i>	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ventas totales mensuales en el periodo año 2017	2
Figura 2. Ventas totales mensuales en el periodo año 2018	3
Figura 3. Modelo sencillo del proceso de Marketing.	10
Figura 4. Entorno del marketing.	17
Figura 5. El análisis FODA.....	18
Figura 6. De qué manera se enteró usted de la existencia de CENONI.....	33
Figura 7. Atención telefónica al solicitar información o separar una cita	34
Figura 8. Personal de recepción.....	35
Figura 9. Atención en fechas agendadas.....	36
Figura 10. Atención de enfermería	37
Figura 11. Interés de enfermeras.....	38
Figura 12. Calificación del servicio	39
Figura 13. Atención médica.....	40
Figura 14. Interés médico	41
Figura 15. Atención médica general	42
Figura 16. Calificación de instalaciones	43
Figura 17. Recomendación de los servicios.....	44
Figura 18. Conocimiento de la Misión y Filosofía de la empresa	46
Figura 19. Aporte al Cumplimiento de Objetivos Organizacionales	47
Figura 20. Percepción de la estructura organizacional	48
Figura 21. Percepción del Clima Laboral	49
Figura 22. Incentivos	50
Figura 23. Proceso de Mejora	51
Figura 24. Utilización de Tecnología.....	52
Figura 25. Ubicación digital del centro.....	55

Figura 26. Estructura organizacional actual de CENONI.....	58
Figura 27. Estructura organizacional propuesta para CENONI.....	59
Figura 28. Área de recepción del centro.	63
Figura 29. Área de quimioterapia del centro.	64
Figura 30. Área de procedimiento ambulatorio del centro.	64
Figura 31. Cámara de flujo del centro.	65
Figura 32. Área del comité de segunda opinión del centro.....	66
Figura 33. Página web del centro.....	67
Figura 34. Página web del centro.....	67
Figura 35. Boletines publicitarios del centro.	68
Figura 36. Comparativo de ventas 2017 al 2019.	70
Figura 37. Cinco fuerzas de Porter.	72
Figura 38. Análisis PEST.....	73
Figura 39. Frecuencia de Cáncer en Mujeres.....	77
Figura 40. Frecuencia de Cáncer en Hombre.....	78
Figura 41. Paquetes básicos	85
Figura 42. Cuidados Paliativos	86
Figura 43. Cuidados Paliativos	86
Figura 44. Distribución Actual	90
Figura 45. Propuesta de Distribución.....	91
Figura 46. Congresos de oncología.....	93
Figura 47. Portal Web.....	94
Figura 48. Portal Web.....	95
Figura 49. Portal Web Publicidad.....	96
Figura 50. Portal Web Contacto.....	96
Figura 51. Facebook.....	97

Figura 52. Volante Propuesto	98
Figura 53. Campañas Publicitarias	99
Figura 54. Campaña Publicitaria.....	99
Figura 55. Crecimiento e Inflación de Ecuador	109

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de la encuesta clientes.....	127
Anexo 2. Formato de la encuesta personal	130

INTRODUCCIÓN

La empresa de servicios Centro Oncológico Integral (CENONI), inició sus actividades el 03 de abril del 2017, la idea de su creación fue de los doctores Luis Víctor Péndola Gómez y el Dr. Francisco Nevárez Noboa. La empresa ofrece servicios asociados al área de oncología como: Chequeos preventivos, comité de segunda opinión, consulta de especialidades oncológicas, radio oncológica y quimioterapia.

La importancia de este trabajo investigativo, radica justamente en que con la información que se va a obtener, la empresa conocerá los medios que puede utilizar para darse a conocer en el mercado y lograr un posicionamiento en la mente de sus clientes, convirtiéndose en la primera opción al momento de buscar una empresa que ofrezca este tipo de servicios, en la ciudad de Guayaquil y así poder solucionar el problema de disminución de las ventas que sostengan el negocio a través del tiempo es necesario la implementación de un plan de Marketing que ataque de forma correcta las debilidades internas, las amenazas de la situación actual del país y de la competencia.

En función del tipo de estudio, se considera necesario un alcance descriptivo pues en él se evidencia el análisis realizado al contexto de la organización objeto de estudio CENONI buscaba hallar las características actuales del mercado, el nivel de conocimiento por parte del grupo objetivo sobre la organización, análisis de competencia y demanda potencial.

Para ello, procederá a elaborarse bajo el siguiente esquema: capítulo I, se presentará la problemática, justificación y alcance de la propuesta; capítulo II, se elaborará la base teórica que sustentará el proyecto para su diseño; capítulo III, se procederá a realizar un levantamiento de información a través del uso de encuestas, tablas y gráficos. Finalmente, en el capítulo IV, se realizará el plan, su cronograma y se analizarán los costos e inversión requerida.

CAPÍTULO I

1.1 Tema

Plan de marketing para la empresa de servicios de salud CENONI de la ciudad de Guayaquil.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa de servicios Centro Oncológico Integral (CENONI), inició sus actividades el 03 de abril del 2017, la idea de su creación fue de los doctores Luis Víctor Péndola Gómez y el Dr. Francisco Nevárez Noboa. La empresa ofrece servicios asociados al área de oncología como: Chequeos preventivos, comité de segunda opinión, consulta de especialidades oncológicas, radio oncológica y quimioterapia. Desde su creación y hasta fines del año 2017, CENONI presentó un interesante crecimiento en ventas en menos de un año como lo demuestra la **Figura 1**.

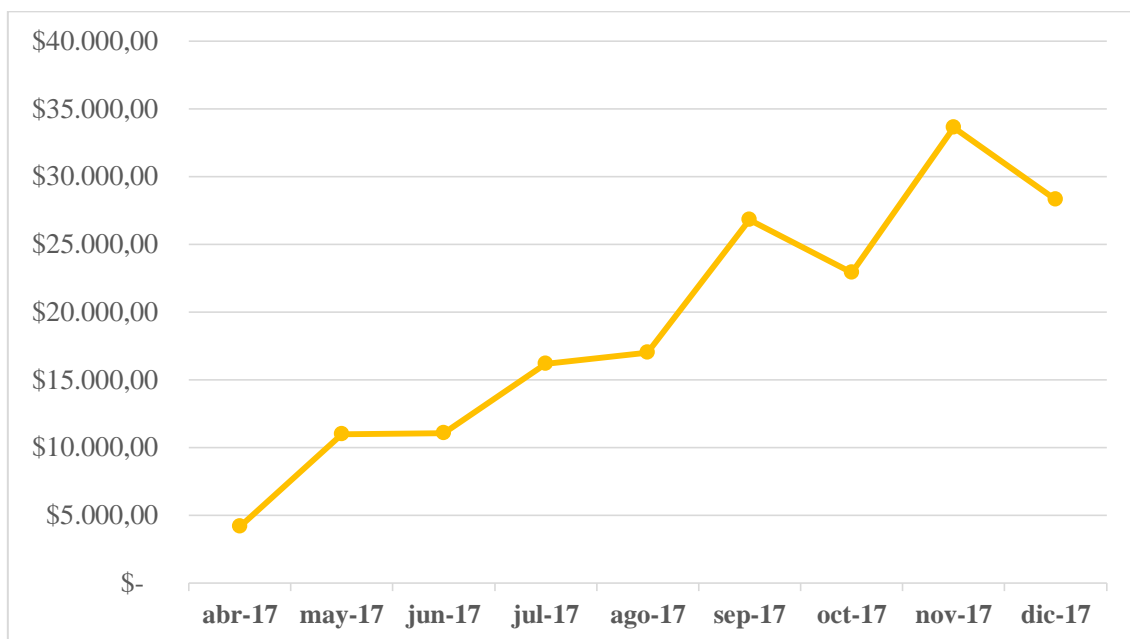


Figura 1. Ventas totales mensuales en el periodo año 2017

Fuente: Información financiera del Centro Oncológico Integral (CENONI) (2017).

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

A pesar de su buen inicio y crecimiento económico durante el año 2017, se ha presentado una variación en sus ventas a inicios del 2018, el mismo que ha impedido alcanzar las ganancias esperadas como se lo puede evidenciar en la **Figura 2**.

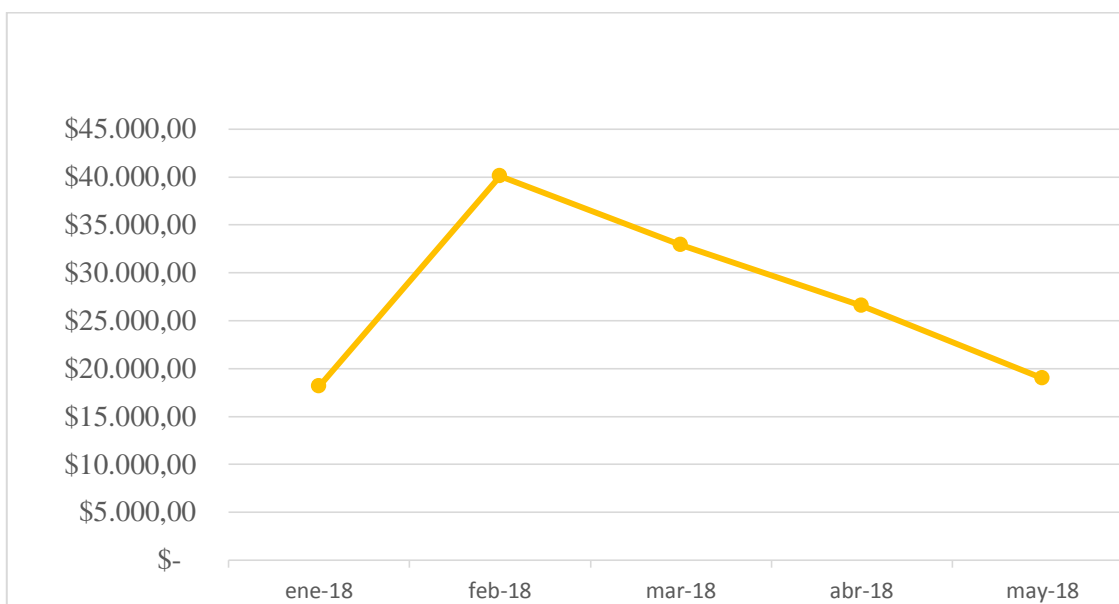


Figura 2. Ventas totales mensuales en el periodo año 2018

Fuente: Información financiera del Centro Oncológico Integral (CENONI) (2018)

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Pasado el primer trimestre del 2018, se verifico una baja significativa en los ingresos; estos inconvenientes se dieron por varios factores:

- CENONI es una empresa pequeña, que por sus montos de compra no puede acceder a grandes descuentos en medicamentos, esto se debe a que las compras que realizan son estrictamente lo que el paciente va a utilizar en su quimioterapia; por ende, al entregarle la cotización o factura el paciente, este manifiesta que los costos son elevados, lo que ocasiona que los pacientes busquen otros centros médicos; donde les brinden el mismo servicio a un menor costo como por ejemplo Solca, que al ser una institución grande, tiene un abastecimiento amplio de medicinas, lo que disminuye sus costos, además cuenta con departamento de Trabajo Social, que facilita ayuda económica a los pacientes para solventar sus tratamientos oncológicos.

- En segundo lugar, la escasa alianza con seguros privados da como resultado el decrecimiento de la cartera de clientes, ya que, si la empresa tuviera más convenios con aseguradoras de servicios médicos, se podría beneficiar de las carteras de clientes que estas poseen.
- La empresa no cuenta con área de imágenes, debiendo contratar con terceros lo que genera el incremento de costos por ser intermediarios del servicio.

Esto ha provocado que los clientes busquen otras opciones de servicio, lo que da como resultado una disminución en las ventas y una baja participación de mercado y como consecuencia una limitada rentabilidad. De continuar esta situación la empresa se verá en la necesidad de cerrar sus puertas por problemas financieros y consecuentemente la pérdida de empleo de 20 personas que forman parte de la institución. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de creación de un Plan de marketing, que contribuirá a generar procesos de diferenciación frente a la notable competencia de entidades que con el pasar de los años se han posicionado en el mercado acaparando el mismo por diversos factores, tales como: servicio, precios y convenios institucionales.

1.3 Formulación del problema

- ¿De qué manera se incrementarían las ventas, de la empresa de servicios de salud CENONI con un plan de Marketing?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual que enfrenta “CENONI” con relación al mercado de servicios oncológicos?
- ¿Cuáles son los referentes teóricos que sustentan la investigación?
- ¿Cuáles son las estrategias que debe adoptar CENONI para incrementar sus ventas?
- ¿Qué requerimientos financieros, son necesarios para la implementación de un plan de Marketing?

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General.

- Diseñar un plan de marketing para la empresa de servicios de salud “CENONI”, en la ciudad de Guayaquil.

1.5.2 Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual de la empresa “CENONI” en el mercado de servicios oncológicos.
- Determinar los referentes teóricos que sustentan la investigación.
- Determinar las estrategias a implementar en el plan de Marketing de la empresa.
- Determinar los requerimientos financieros que se presenten con la implementación del plan de Marketing de la empresa.

1.6 Justificación de la Investigación

Los servicios que ofrece la empresa “CENONI”, han sido muy poco ofertados en el mercado, lo cual ha hecho que exista la necesidad de realizar un plan de marketing para con la finalidad de:

- Aprovechar al máximo los recursos (equipos y áreas no utilizados).
- Captación y fidelización de los clientes.
- Identificar las herramientas a utilizar con eficacia, para combatir y ganar una participación de mercado.
- Generar nuevos ingresos por medio de alianzas estratégicas con seguros médicos, clínicas y hospitales, promociones y la implementación de nuevos servicios.

La importancia de este trabajo investigativo, radica justamente en que con la información que se va a obtener, la empresa conocerá los medios que puede utilizar para darse a conocer en el mercado y lograr un posicionamiento en la mente de sus clientes, convirtiéndose en la primera opción al momento de buscar una empresa que ofrezca este

tipo de servicios, en la ciudad de Guayaquil y así poder solucionar el problema de disminución de las ventas que sostengan el negocio a través del tiempo es necesario la implementación de un plan de Marketing que ataque de forma correcta las debilidades internas, las amenazas de la situación actual del país y de la competencia.

1.7 Delimitación o alcance de la investigación

- **Campo:** Administrativo
- **Área:** Comercial
- **Aspecto:** Plan de Marketing
- **Tema:** Plan de marketing para la empresa de servicios de salud CENONI.
- **Delimitación geográfica:** Provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil
- **Delimitación espacial:** Parroquia Tarqui.
- **Delimitación temporal:** Junio a diciembre del 2018.

1.8 Idea a defender

La creación de un Plan de Marketing ayudará a incrementar las ventas y a su vez facilitará a que la empresa tenga una mejor participación de mercado.

1.9 Línea de Investigación ULVR.

- Marketing, comercio y negocios locales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Referencial

En el presente trabajo de investigación se logrará apreciar criterios que favorecen al diseño de estrategias de marketing orientadas a incrementar la participación en el mercado de la empresa “CENONI”, para mantener el enfoque correcto del trabajo y lograr cumplir con los objetivos previamente establecidos, resulta fundamental el análisis de trabajos investigativos que guarden relación con la presente investigación, detallando los puntos más relevantes y que mantengan un aporte favorable.

Título: “Plan de marketing para incrementar las ventas de una empresa de medicina Prepagada en la ciudad de Guayaquil” (Torres, 2018). Autora: Torres Moran Karen. Año: 2018: Esta investigación fue realizada para determinar el impacto de un plan de marketing de los servicios médicos y lograr determinar los medios que permitan incrementar las ventas anuales en una empresa de medicina Prepagada SALUD S.A. en la ciudad de Guayaquil, debido la amplia oferta de los servicios médicos hace del sector de la salud un mercado competitivo no solo a nivel privado sino también sujeto a variaciones producto de la oferta de salud pública representando para la organización una decaída en la ventas de estos servicios (Torres, 2018).

Este trabajo se realizó bajo el método deductivo, pues se establece de forma cualitativa y cuantitativa las características del problema; hace uso también del tipo descriptivo y de campo, debido a que se investigó el sector de la medicina Prepagada de la cual se tiene pocos resultados sobre los aspectos más relevantes del plan de marketing y sus efectos en los niveles de ventas y número de afiliados, donde se pudo estructurar una organización general del problema pero sin profundizar, sino más bien con una representación generalizada del fenómeno que se ha estudiado (Torres, 2018).

Su realización determinó que el servicio de salud privado tiene grandes ventajas y desventajas que son puestas en la balanza de opciones del cliente final pues no todos los seguros tienen la cobertura que las personas necesitan, por otro lado, el servicio al

cliente juega un papel muy importante, debido a que por mala atención al cliente se van perdiendo potenciales clientes. Esta investigación resulta pertinente al presente trabajo para que la organización tome a consideración el análisis de los colaboradores con los que cuenta, sobre todo los que interactúan directamente con el cliente, ya que son los que más influyen en la decisión de las personas, lo cual es reflejado en las ventas de la empresa. (Torres, 2018).

Título: “Plan de mercadeo para los servicios de salud de la clínica “D ASIS” en la ciudad de Guayaquil” (Garces, 2013). Autor: Garcés Pacheco Luis. Año: 2013: Esta investigación surgió de la necesidad que mostraba la clínica “D’ASÍS” al presentar descenso en el índice de sus ventas de servicios médicos, ocasionando un decrecimiento en su rentabilidad. La metodología utilizada mantuvo un enfoque no experimental, aplicando investigaciones de tipo descriptiva y de campo, en la cual se aplicó el uso del método de las encuestas dirigidas a las familias residentes en la zona de incidencia de la clínica, la cual revelo que la población considera que los costos de atención médica son altos en consideración a su capacidad de pago. Como resultado se evidencio que su pérdida de mercados se debe al precio elevado que mantenía los servicios que brindaba, por lo tanto optan por otros servicios presentes en el mercado que mantienen un margen de precios más accesibles. El análisis realizado al proyecto anteriormente presentado, ayuda a determinar los factores que puede influir en los clientes, como lo es la atención, el presupuesto propio de ellos, para lograr determinar precios que sean del acceso de la segmentación de mercado a la cual se encuentra dirigido el presente trabajo investigativo. (Garces, 2013).

Título: “Plan de marketing que permita la fidelización de los clientes de la empresa de medicina Salud S.A.”, (Fernandez, 2017). Autora: Bravo Zamora Silvia. Año: 2017: La presente investigación se llevó a cabo debido a la aparición de problemas con los clientes, lo que implicaba la no atención de los mismos en el centro médico y no respetar la tarifa diferencial por motivo de asociación con la organización, sin saber que esto repercutiría en las ventas, ya que se estaban perdiendo clientes. Este trabajo se realizó bajo el método deductivo con un enfoque cuantitativo y cualitativo, determinando el uso de herramientas como las encuestas y entrevistas, mediante esta metodología la autora identificar vacíos en el control de vendedores y clínicas, además se observó que los clientes no comprenden completamente los servicios adquiridos o a

su vez existen engaños de parte de los vendedores, con las entrevistas se determinó que no existe un servicio postventa definido por la empresa, razón por la cual los vendedores sólo se preocupan de realizar la venta y cobrar sus comisiones, más no en monitorear la satisfacción de su cartera de clientes (Fernandez, 2017).

Este proyecto sirve como base a la presente investigación porque se analizan los factores que conllevan a un cliente a cambiarse de proveedor de servicio de salud, finalmente proporciona estrategias de fidelización mediante la mejora de los niveles de satisfacción de estos, conservándolos y convirtiéndolos en referentes para la promoción entre sus contactos. (Fernandez, 2017).

2.2.Fundamentación Teórica

2.2.1. Definición de Marketing.

Hoy en día las organizaciones que operan dentro del área de la salud han experimentado profundas transformaciones desde la perspectiva del marketing con el fin de buscar crecimiento y desarrollo organizacional. Es innegable que el marketing se ha tornado en un elemento primordial para las empresas, ya que es un proceso mediante el cual se crea interés en los clientes hacia productos o servicios. Los Autores Kotler & Armstrong (2013) manifiestan:

El marketing desempeña un rol fundamental en la planeación estratégica de la empresa de varias formas. Primero, el marketing proporciona una filosofía rectora —el concepto de marketing— que sugiere que la estrategia de la empresa debería girar alrededor de la construcción de relaciones redituables con los grupos importantes de clientes; segundo, ayuda a quienes hacen la planeación estratégica a identificar oportunidades atractivas de mercado y evaluar el potencial de la empresa para aprovecharlas. Por último, dentro de las unidades de negocio individuales, el marketing diseña estrategias para llegar a los objetivos de la unidad. (Kotler & Armstrong, 2013)

La tendencia actual es generar relaciones sólidas con los clientes mediante la creación valor, lo que hace más competitivas a las empresas y les permite mantenerse en el tiempo y competir de manera eficiente como podemos observar en la Figura 3.



Figura 3. Modelo sencillo del proceso de Marketing.

Fuente: Fundamentos de Marketing (Kotler & Armstrong, 2013)

El marketing es de vital importancia para cualquier negocio, debido a que es el proceso clave de investigación, promoción y venta de productos o servicios hacia un mercado objetivo, cuyo resultado final es el beneficio para ambas partes, mismo que se verá reflejado en gran medida en ventas exitosas. Por lo tanto es un proceso comercial importante en el que se informa, atrae y convence a las personas de que un producto o servicio es valiosos para ellos (Acosta & Salas , 2018).

Esta concepción está respaldada por Sainz (2013), quien sostiene que el marketing es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores. Pero no es la única a lo largo del tiempo y en función de una serie de necesidades se han ido desarrollando diversidad de conceptos aplicables a diferentes ámbitos, en este caso tenemos el marketing de servicios y de salud.

2.2.2. Marketing de Servicios.

En la literatura de mercadeo se mencionan muchas características del servicio. Todas estas características se describen en diferentes palabras con la misma idea central. Los servicios no pertenecen a un grupo de productos. Sin embargo, hay algunas características generales de los servicios que se pueden describir como las de los productos. Kotler & Armstrong (2013) establecen que:

Se necesita esfuerzos de marketing para encontrar formas de hacer el servicio más tangible, aumentar la productividad de los proveedores que son inseparables de sus productos, estandarizar la calidad para equilibrar la variabilidad y mejorar los movimientos de la demanda y las capacidades de suministro para controlar la perecibilidad. (Kotler & Armstrong, 2013) (pág. 43).

Este planteamiento deja clara la necesidad de los proveedores de servicios de desarrollar de forma más tangible sus servicios para poder competir, de ahí la importancia de establecer procesos de planificación estratégica de marketing formales (Kotler & Amstrong, 2013).

2.2.3. Marketing de salud.

En este ámbito es necesario puntualizar la diferencia entre marketing de salud y marketing de atención médica:

El Marketing de salud implica crear, comunicar y entregar información e intervenciones de salud utilizando estrategias centradas en el cliente y basadas en la ciencia para proteger y promover la salud de poblaciones diversas. Por su parte, el Marketing de atención médica se orienta a captar pacientes, incrementar los ingresos y mejorar la reputación. Realizado correctamente, el marketing de salud puede aumentar las ganancias de una empresa, atraer a los pacientes en los casos que desea resolver, construir reputación de marca, como lo expresa (Caballero & Alonso , 2013).

2.2.4. Marketing estratégico.

El marketing estratégico es un proceso de planificación que busca establecer una dirección clara y un propósito unificado para todos los esfuerzos de marketing, el cual permitirá a la empresa seleccionar los mercados a los que ingresará, así como la forma y el tiempo en que lo hará; teniendo como base una ventaja competitiva que le permita sostenerse en el mercado seleccionado. El objetivo del marketing estratégico es satisfacer las necesidades insatisfechas que ofrecen oportunidades económicas para la empresa. Trabajar en la parte estratégica del marketing contribuye a abrir nuevos mercados, analizar el atractivo de estos, evaluar el ciclo de vida de los productos, estudiar competidores, encontrar una ventaja competitiva que sea difícil imitar de la competencia (Lambin, 2013).

2.2.5. Proceso de Planificación.

La definición del término planificación varía según los diferentes escenarios de uso del término. Las definiciones de planificación estratégica, en su mayoría, son

variadas, pero notablemente parecidas en muchos aspectos. Una extensa revisión de la literatura brinda varias definiciones del término planificación estratégica, pero antes de definir la planificación estratégica es necesario aclarar que esta es una herramienta de la Dirección estratégica (Sainz, 2015). Presenta una completa descripción:

Dirección Estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. Por tanto, la puesta práctica de esta misión de la dirección general se traducirá en un sistemático proceso de reflexión que consiste en la aplicación planificada de los recursos con los que esta cuenta para alcanzar los citados objetivos (Sainz, 2015)

Por otro lado, la definición de **Planificación Estratégica** enfatiza la dirección y compatibilidad de una organización con su entorno. Para ello, la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que relaciona sus recursos con su entorno cambiante. Dicho de otra manera se puede ver a la planificación estratégica como una forma de cumplir y alinear la organización con la política empresarial; constituyéndose en un procedimiento para desarrollar un dispositivo de gestión a largo plazo como lo manifiestan (Moreno & Borrego, 2017).

El proceso de planificación, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables nos recuerda los siguientes beneficios (Moreno & Borrego, 2017):

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.

- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

A medida que una empresa crece y el ambiente empresarial se vuelve más complejo, la necesidad de planificación estratégica aumenta. Es necesario que todas las personas en la organización comprendan la dirección y la misión del negocio. Las compañías que constantemente aplican un enfoque disciplinado a la planificación estratégica están mejor preparadas para evolucionar a medida que el mercado cambia y los diferentes segmentos del mercado requieren diferentes necesidades para los productos o servicios de la compañía (Robbins & DeCenzo, 2014).

De acuerdo con los criterios anteriores, el proceso de planificación es una de las herramientas más importantes para organizar un proyecto a fin de cumplir sus objetivos a largo plazo, es decir, el proceso consiste en conocer los recursos que se utilizarán y las políticas destinadas a lograr estos objetivos mediante la planificación, organización, implementación y supervisión, estrategias el plan apunta a resultados reales que reflejen el futuro, es decir, que permitan a la misión alcanzar una visión, pero con mejoras y efectividad. Este proceso consta de los siguientes pasos:

- Análisis de situación actual
- Determinación de objetivos
- Elaboración y selección de estrategias
- Plan de acción
- Establecimiento de presupuesto
- Sistemas de control.

2.2.6. Análisis de la situación actual.

El análisis de situación actual es el estudio del medio en que se desempeña la empresa en un determinado momento, para lo cual se toma en cuenta los factores internos y externos los mismos que permiten tener una mejor perspectiva de cómo se

proyecta la empresa en su entorno. La importancia del análisis de situación actual radica en que prepara a la organización para abordar el trabajo de completar un plan estratégico útil y valioso que proporciona una ventaja competitiva a la empresa.

2.2.7. Factores internos.

El ambiente interno de toda empresa está compuesto por aquellos elementos que se encuentran dentro de la organización, lo que incluye a las diferentes áreas, así como al recurso humano que lo compone y adicionalmente la cultura corporativa que define el estilo de dirección. En otras palabras, todo lo que pueda ser considerado como un recurso dentro de la organización forma parte de los factores internos sea tangible o intangible, entre ellos tenemos: personas, información, infraestructura, equipamiento, materiales, recursos financieros, tiempo.

Para que el análisis interno sea efectivo y permita la toma de decisiones posteriores y oportunas es necesario que se realice una autoevaluación de la empresa, lo cual se realiza analizando cada una de las capacidades y recursos de la empresa que contribuyen de manera efectiva al logro de los objetivos de la empresa.

Los factores internos determinan cómo la organización avanza, tanto como una entidad organizativa autónoma como en respuesta a su entorno externo. Entre los que se puede considerar:

- **Filosofía empresarial.** - Una organización que quiera alcanzar el éxito, debe tener un enfoque claro de su propósito final y saber cómo pretende cumplir ese propósito.
- **Liderazgo.** - Los grandes líderes inspiran y dirigen. A menudo, la forma en que lo hacen de manera más persuasiva es con el ejemplo, abogando por la comunicación, la comprensión y determinación de actividades necesarias que permitan utilizar las habilidades de la mayoría de sus colaboradores.
- **La comunicación.** - Una organización será exitosa si mantiene prácticas de comunicación sólidas, donde los equipos y los líderes de los equipos se comunican libremente y con frecuencia para mejorar los resultados. Esta

comunicación bidireccional hacia arriba y hacia abajo de la estructura organizacional que se extiende en todos los niveles de la empresa.

- **Estructura organizacional.** - La estructura organizativa dentro de la empresa juega un papel fundamental, pues en la misma se determina cada trabajo, su función y dónde informa dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo funciona una organización y ayuda a una organización a lograr sus objetivos para permitir el crecimiento futuro.

2.2.8. Factores externos.

Al contrario de los factores internos, los elementos externos afectan a factores externos y sin control de la empresa. Teniendo en cuenta el entorno exterior, los empresarios pueden realizar ajustes adecuados en su plan de marketing para que sea más adaptable al entorno externo. (Monferrer, 2013) argumenta que el análisis de los factores externos radica en estudiar tanto el macroentorno (entorno económico, político, social, cultural, tecnológico, etc.). Al igual que el microentorno de la empresa (competencia, proveedores, distribuidores, clientes y agentes de interés) con la finalidad de detectar las oportunidades de las cuales se puede beneficiar y de las amenazas a las que se deben hacerle frente.

2.2.9. Análisis PESTEL.

El PEST o PESTEL es un análisis elemental del marketing estratégico que elaboran las empresas y los emprendedores para conocer el entorno en el cual se desenvuelven sus actividades. Esta técnica establece 6 factores a analizar que son: Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal.

- **Factores Políticos:** Son aquellos que pueden afectar o favorecer a la actividad de la organización tales como:
 - ✓ Normativa.
 - ✓ Política Fiscal.
 - ✓ Acceso a financiación.
 - ✓ Legislación en materia de empleo.
- **Factores Económicos:** Los factores macro y micro económicos propios del país como, por ejemplo:

- ✓ Crecimiento económico.
 - ✓ Tasa de desempleo.
 - ✓ Índice de precios al consumidor.
 - ✓ Tipo de interés y políticas monetarias.
 - ✓ Comportamiento del sector.
 - ✓ Actividades para impulsar el consumo interno.
- **Factores Socio-Culturales:** Son los que se refieren al cambio del estilo de vida, patrones culturales, cambios en gustos o en modas que pueden afectar o favorecer el consumo del producto o servicio, entre ellos podemos mencionar a la:
 - ✓ Demografía.
 - ✓ Educación.
- **Factores Tecnológicos:** Son aquellos relacionados con los avances científicos y tecnológicos los cuales fomenta a la Inversión en Investigación y Desarrollo, los mismos que abarcan a:
 - ✓ Nuevas invenciones y desarrollos.
 - ✓ Tasa de transferencia tecnológica.
 - ✓ Gastos en tecnología.
- **Factores Ecológicos:** Analizan todas las leyes orientadas a proteger el medio ambiente, la regularización sobre el tema del consumo de energía, el reciclaje y el problema del calentamiento global.
- **Factores Legales:** Abarcan todo lo relacionado al cumplimiento de las leyes establecidas, teniendo en cuenta los cambios en la normativa relacionada con la empresa.

2.2.10. Micro entorno.

En este contexto, micro describe la relación entre las empresas y los motores que controlan estas relaciones. Se trata más de las relaciones locales y de que la empresa

puede ejercer cierta influencia. (Kotler & Armstrong, 2015) Mencionan que “este entorno afecta directamente a la organización e incluye proveedores directos o indirectos, consumidores y clientes y otros agentes locales interesados. Micro generalmente ofrece pequeñas, pero esto puede ser engañoso”.

El mercado por el cual se encuentra rodeado la empresa suele tornarse agresivo, de acuerdo con la globalización y la aparición de productos o servicios que puedan actuar como sustitutos de los que se ofertan, la organización debe adaptarse y estar preparada para los cambios que se evidencien en su entorno, logrando sacar provecho o poder sobrellevarlos.



Figura 4. Entorno del marketing.

Fuente: Fundamentos del Marketing (Kotler & Armstrong, 2015)

2.2.11. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

El análisis FODA es un proceso de planificación que le permite a su empresa superar los desafíos y determinar qué nuevos prospectos buscar (Kotler & Armstrong, 2013).

- Fortalezas: Atributos o habilidades que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- Debilidades: lo que es perjudicial o desfavorable para el cumplimiento de la meta.
- Oportunidades: condiciones externas, lo que es visible para todos, o la popularidad y competitividad de la industria u organizaciones que son útiles para lograr el objetivo
- Amenazas: se considera amenaza para la organización aquel factor externo que influya de forma negativa en las funciones de las mismas.



Figura 5. El análisis FODA.

Fuente: Fundamentos del Marketing (Kotler & Armstrong, 2013)

El objetivo principal de un análisis FODA es ayudar a las organizaciones a desarrollar un conocimiento completo de todos los factores involucrados en una decisión, se centra en los cuatro elementos que forman el acrónimo, lo que permite a las empresas identificar las fuerzas que influyen en una estrategia, acción o iniciativa.

2.2.12. Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI).

La construcción de una matriz EFI, permite lo que se podría llamar una especie de auditoria empresarial interna, ya que esta herramienta nos brinda la posibilidad de identificar y conocer cada una de las debilidades, así como también las diversas fortalezas que presente la organización, lo cual a su vez, nos ubicaría u orientaría acerca de la posición interna en la cual se encuentra la empresa u organización; siendo esta información vital para el surgimiento de las actividades y operaciones que se realicen en la misma (Sosa, 2013).

Tabla 1.

Matriz EFI

Evaluación de Factores Internos	Peso Ponderado	Calificación	Total Ponderado
<i>Fortalezas</i>			
<i>Debilidades</i>			
Total	0%		0

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019)

A cada factor clave se le debe asignar un peso que va desde 0.0 (importancia baja) hasta 1.0 (importancia alta). El número indica cuán importante es el factor si una empresa quiere tener éxito en una industria. Si no hubiera pesos asignados, todos los factores serían igualmente importantes, lo cual es un escenario imposible en el mundo real. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1.0.

Las fortalezas y debilidades se utilizan como factores internos clave en la evaluación. Cuando busque las fortalezas, pregunte qué hace mejor o tiene más valor que el que tienen sus competidores. En caso de debilidades, pregunte qué áreas de su empresa podría mejorar y al menos ponerse al día con sus competidores.

Las calificaciones en la matriz interna se refieren a qué tan fuerte o débil es cada factor en una empresa. Los números varían de 4 a 1, donde 4 significa una fortaleza mayor, 3 fuerza menor, 2 debilidades menor y 1 debilidad mayor. Las fortalezas solo pueden recibir calificaciones 3 y 4, debilidades - 2 y 1. El proceso de asignación de

calificaciones en la matriz de EFI se puede hacer más fácilmente usando la herramienta de evaluación comparativa.

2.2.13. Matriz de Evaluación Factor Externo (EFE).

Cuando deseamos determinar y conocer la posición estratégica externa de una organización, es muy útil el uso de una herramienta colaborativa para ello, como es la matriz estratégica EFE, la cual nos permite identificar y así; numerar cada una de las distintas oportunidades y amenazas que afectan a dicha organización, es decir, los distintos factores asociados al entorno dentro del cual se desenvuelve esta y a su vez intervienen en la misma, de manera directa o indirecta (Sosa, 2013).

Tabla 2.

Matriz EFE

Evaluación de Factores Externos	Peso Ponderado	Calificación	Total Ponderado
<i>Amenazas</i>			
<i>Oportunidades</i>			
Total	0%		0

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019)

Al utilizar la matriz EFE, identificamos las oportunidades y amenazas externas clave que afectan o podrían afectar a una empresa. Las calificaciones en la matriz externa se refieren a la efectividad con la que la estrategia actual de la empresa responde a las oportunidades y amenazas. Los números varían de 4 a 1, donde 4 significa una respuesta superior, 3 respuestas por encima del promedio, 2 respuestas promedio y 1 respuesta pobre. Las calificaciones, así como los pesos, se asignan subjetivamente a cada factor.

2.2.14. Diagnóstico estratégico.

El diagnóstico estratégico es una técnica donde se analizan variables internas y externas que abarca el entorno de la organización y que a través de este diagnóstico se podrá recopilar información que permitirán conocer el entorno y centrarse en los puntos débiles y los puntos fuerte en la cual se desenvuelve la organización, este abarca toda la

empresa desde la micro, pequeña y mediana empresas logrando esta una capacidad productiva. Graterol (2016) refiere que el diagnóstico estratégico constituye una técnica que abarca toda la empresa y el entorno, aplicado a la micro, pequeña y mediana empresa logra que tengan una proyección de futuro en el negocio, desarrollando la capacidad competitiva, esta técnica puede abarcar toda la empresa o parte de ella.

2.2.15. Objetivos.

Una vez establecida las fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas disponibles a través de la auditoría de mercadotecnia, puede redefinir sus objetivos de marketing y cómo estos se ajustan a sus objetivos de negocios, esencialmente, sus objetivos de marketing deben encajar con los objetivos comerciales generales e impulsar la dirección de su estrategia de marketing. El establecimiento inteligente de los objetivos aporta estructura y seguimiento a sus metas. En lugar de soluciones vagas, el establecimiento SMART de objetivos crea trayectorias comprobables hacia un determinado objetivo, con hitos claros y una estimación del logro de la meta. Para ser efectivo, cualquier objetivo debe ser SMART. Un objetivo SMART es siempre:

- **Específico.** - El objetivo debe ser claro y específico, de lo contrario, no podrá enfocar los esfuerzos para lograr su cumplimiento y generar la motivación para lograrlo.
- **Medible.** - Es importante tener objetivos medibles, para que pueda hacer un seguimiento de su progreso y mantenerse motivado. La evaluación del progreso lo ayuda a mantenerse enfocado, cumplir con sus plazos y sentir la emoción de estar más cerca de lograr su objetivo.
- **Realizable.** - Su objetivo también debe ser realizable para tener éxito. En otras palabras, cuando establece un objetivo con esta característica, es posible que pueda identificar oportunidades o recursos pasados por alto anteriormente que pueden acercarlo a él, dado que analiza las posibilidades que presentan para poder cumplirse.
- **Realista.** - Un objetivo realista tiene en cuenta la situación práctica y el trabajo en el que todos están involucrados, garantizando que el objetivo pueda cumplirse alineándose con las metas de una organización.

- **Ajustados en el tiempo.** - Cada meta necesita una fecha objetivo, para que tenga una fecha límite en la que centrarse y algo por lo que trabajar. Esta parte del criterio de objetivos SMART ayuda a evitar que las tareas diarias tengan prioridad sobre sus objetivos a largo plazo.

2.2.16. Estrategia de marketing.

En la historia reciente, la estrategia se ha utilizado ampliamente en muchos campos, especialmente en la administración de empresas. El concepto, tal como se aplica a las empresas, ha ido creciendo debido a las contribuciones de algunos de los primeros académicos de gestión empresarial. Se observó al revisar la literatura relacionada que no existe una única definición universalmente aceptada para el término estrategia que capture todos los puntos de vista y se ajuste a todas las situaciones.

(Contreras, 2014) define a la estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo fuera esos objetivos”. Por lo tanto, afirma que es un patrón o plan que integra las metas y objetivos de una organización con políticas, programas y secuencias de acción en un todo cohesivo. Finalmente, concluye que una estrategia bien formulada es aquella que no solo toma en cuenta las competencias internas de la organización, sino también las deficiencias y los cambios anticipados en el entorno.

En este sentido Monferrer (2013) manifiesta que

La estrategia de marketing define la manera de alcanzar los objetivos de marketing establecidos. Esta decisión comportará la implementación de un conjunto de acciones que la hagan posible en un horizonte temporal y un presupuesto concreto, las cuales serán vistas en capítulos sucesivos más adelante.

Presentando las principales tipologías de estrategias de marketing a considerar por la empresa: estrategias de crecimiento, estrategias competitivas y estrategias según la ventaja competitiva.

La estrategia de marketing analiza todos los aspectos de las actividades a realizar de tal manera que todos los departamentos sepan lo que está pasando a medida que el mismo se encuentre en ejecución. Por lo tanto, una estrategia de marketing es el proceso que permite a la organización enfocarse en los recursos disponibles y utilizarlos de la mejor manera posible para aumentar las ventas y obtener influencia sobre los competidores. Una estrategia de marketing define cómo se va a comercializar productos, servicios o negocios a los clientes, establece cómo los vas a ejecutar. La estrategia dependerá de la dirección que se le dé al negocio y puede formar parte de sus objetivos comerciales generales. Entre las estrategias de marketing aplicables al presente trabajo investigativo se puede mencionar encontrar las siguientes:

Fidelización de los clientes. - La fidelización del cliente es el resultado de una experiencia emocional consistentemente positiva, la satisfacción basada en atributos físicos y el valor percibido de una experiencia, que incluye el producto o los servicios. Para generar lealtad, la organización debe enfocar sus esfuerzos en combinar los elementos físicos, emocionales y de valor en una experiencia cohesiva para los clientes. Retener a los clientes resulta menos costoso que adquirir nuevos, y la gestión de la experiencia del cliente es la forma más rentable de impulsar la satisfacción, retención y lealtad del cliente.

Captación de clientes. - La adquisición de clientes se refiere a ganar nuevos consumidores. Implica persuadir a los consumidores para que compren los productos o servicios que la empresa oferta. Se debe considerar el costo de la adquisición de clientes como una medida importante para evaluar cuánto valor aportan a los negocios. El uso de estrategias de adquisición de clientes adecuadas ayuda a las compañías a crecer, y los programas de adquisición de clientes dirigidos ayudan a las compañías a adquirir los clientes correctos de una manera rentable.

2.2.17. Plan de acción.

Los planes de acción son listas simples de todas las tareas que debe terminar para cumplir un objetivo. Se diferencian de las listas de tareas, debido a que se centran en el logro de un solo objetivo.

Los planes de acción son útiles porque le brindan un marco para pensar cómo va a completar un proyecto de manera eficiente. Participando en la realización de las actividades en un orden razonable y lo ayudan a asegurarse de que no se pierda ningún paso clave. Además, dado que puede ver cada una de las tareas expuestas, puede decidir rápidamente qué tareas delegará o externalizará y qué tareas podrá ignorar. Aunque no existe un proceso mandatorio para la realización de un plan de acción, existen un sin número en los cuales se pueden guiar:

- **Definir el problema.** - Evaluar la situación, en esta etapa, explorar todas las posibilidades, indagando con todas las personas involucradas o interesadas su opinión para identificar el problema.
- **Recolectar y analizar los datos.** - Una vez identificado el problema, la recopilación y análisis de los datos para probar o refutar la suposición de la procedencia del problema es el resultado de una ración inconsistente.
- **Aclarar y priorizar.** - Si existe más de un problema, deberá priorizar los problemas para poder concentrarse primero en los más importantes, o los que más impacto representan.
- **Definir actividades.** - Al mantener la problemática priorizada, es factible redactar el plan de acción que aborde todos y cada uno de los problemas especificados.

2.2.18. Control interno.

El Control Interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y las medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección. (Sauceda, 2014) Establece que el control interno de un negocio es su sistema de organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta. El sistema de control interno de una empresa es otro elemento muy importante que el responsable de control de gestión tiene que asumir como objeto de supervisión y control ya que del control interno va a depender en buena parte que la información y las operaciones que

se realizan en la empresa sean válidas y reales. Existen diversas definiciones de control interno por lo cual se citarán dos de ellas a continuación:

Los controles internos son el sistema de controles y equilibrios que las compañías ponen en marcha para garantizar un informe financiero preciso y fiable, mantener el cumplimiento adecuado de las leyes, reglamentos y políticas, lograr objetivos operacionales, reducir las pérdidas asociadas con el fraude y mitigar el riesgo.

Los tipos de controles internos incluyen controles detectives, diseñados para detectar errores en el negocio; Controles correctivos, utilizados para corregir los errores que se descubren; Y los controles preventivos, utilizados para evitar los errores que suceden en el primer lugar. Los controles comunes incluyen requerir revisiones, aprobaciones, verificaciones y reconciliaciones bien documentadas. Otros tipos de controles utilizados son la separación de funciones y revisiones periódicas o auditorías.

2.2.19. Sistemas de control.

Para medir el rendimiento del plan estratégico y cuidar que todas las actividades se estén realizando de forma ordenada se emplea el uso de herramientas de control, mismas que se encargan de evaluar el desempeño de mercadotecnia durante un período determinado, como se señaló anteriormente, estos tipos de control delimitan el alcance del proceso de control de marketing. Estos son:

- **Control del plan.** - El control del plan es el monitoreo de los esfuerzos y resultados de marketing actuales para garantizar que se logren las ventas anuales y los objetivos de ganancias. El control del plan significa la verificación continua del desempeño en comparación con el plan anual y tomar las medidas correctivas necesarias.
- **Control de rentabilidad.** - El control de la rentabilidad consiste en determinar la rentabilidad real de los productos, territorios, segmentos de mercado y canales comerciales de la empresa. El control de la rentabilidad se ejerce para examinar si la compañía está ganando y perdiendo dinero.

- **Control de eficiencia.** - El control de eficiencia es la tarea de mejorar la eficiencia de actividades de marketing tales como ventas personales, publicidad, promoción de ventas y distribución. El control de eficiencia se realiza para evaluar y mejorar la eficiencia del gasto y el impacto de los gastos de marketing en las operaciones de marketing.
- **Control estratégico.** - El control estratégico es la tarea crucial de garantizar que los objetivos, las estrategias y los sistemas de marketing de la empresa se adapten de manera óptima al entorno de marketing actual y previsto. El control estratégico se refiere al estudio en profundidad realizado para examinar si la compañía está buscando sus mejores oportunidades con respecto a los mercados, productos y canales.

2.3. Marco Conceptual

El marco conceptual que se desarrolla a continuación incluye una serie de términos muy utilizados en medicina con la finalidad de puntualizar su significado:

- **Oncología:** Es la rama de la medicina especializada en el diagnóstico y tratamiento del cáncer.
- **Cáncer:** Es la mutación de las células de manera incontrolado hacia una progresión maligna, este padecimiento puede aparecer en cualquier órgano o tejido del cuerpo.
- **Diagnóstico médico:** Es el proceso de recabar información para ser analizada e interpretada, lo que va a permitir evaluar una cierta condición médica.
- **Chequeo:** Exploración general e indiscriminada de una persona, aparentemente sana, con la finalidad de detectar posibles disfunciones.
- **Prevención:** En medicina, se refiere a las medidas que se toman para minimizar las posibilidades de contraer una enfermedad o afección.
- **Quimioterapia:** Tratamiento con medicamentos para interrumpir la formación de células cancerosas, ya sea mediante su destrucción o al impedir su multiplicación.

2.4. Marco Legal

Como resultado de un análisis exhaustivo dentro de las leyes que conforman el mandato ecuatoriano, se hacen referencia los siguientes artículos:

Que, el artículo 35 de Constitución de la República establece que quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado; Que, la Constitución de la República en su artículo 50 dispone que: “El Estado garantizará a toda persona que sufra de enfermedades catastróficas o de alta complejidad el derecho a la atención especializada y gratuita en todos los niveles, de manera oportuna y preferente.”; Que, el artículo 361 de la Constitución establece que el estado ejercerá la rectoría del sistema nacional de salud a través de la autoridad sanitaria nacional, y que esta será la responsable de formular las políticas nacionales, normar, controlar y regular todas las actividades relacionadas con la salud, así como, el funcionamiento de las entidades del sector; Que, el artículo 4 de Ley Orgánica de Salud establece que el Ministerio de Salud Pública es la autoridad sanitaria nacional; Que, el artículo 6 de Ley Orgánica de Salud establece las responsabilidades del Ministerio de Salud Pública, sin que se haya considerado ninguna responsabilidad que regule la materia referente a enfermedades consideradas catastróficas; Que, no existe norma legal que desarrolle el precepto constitucional referente a la materia de enfermedades catastróficas; Que, existen enfermedades con una prevalencia menor de 1 por cada 10.000 personas y que este tipo de enfermedades son de alto costo y de gran impacto económico para las familias y que son consideradas raras o huérfanas.

Por parte del Ministerio de Salud Pública se tienen estipuladas ciertas normativas sobre las que deben regirse para obtener el permiso que les permita realizar su actividad.

Se logra determinar y analizar la parte legal del complejo proceso de comunicación en el área de salud, es importante indicar que el área de la salud posee unas características propias que la diferencian de los otros sectores empresariales, lo cual permite ajustar principios básicos del marketing. A nivel nacional esta situación no es diferente existe organismos e instituciones que ejercen el control necesario para que el área de la salud por lo cual contribuye positivamente con los lineamientos constitucionales asociados al derecho a la salud.

Según el Ministerio de Salud Pública enumera los siguientes requisitos:

- ✓ Solicitud para permiso de funcionamiento.

- ✓ Planilla de Inspección.
- ✓ Copia del RUC del establecimiento (En caso de cambio de propietario o dirección). Copias de la Cédula y Certificado de Votación (En caso de cambio de propietario o representante técnico).
- ✓ Copias de los registros de los títulos de los profesionales en salud en el SENESCYT. Certificado del Ministerio de Energía Renovable (En caso de tener áreas de Radiología).
- ✓ Copias de títulos de los profesionales de la salud (registrados en el Ministerio de Salud Pública).
- ✓ Copias de los registros de los títulos de los profesionales en salud en el SENESCYT. Licencia de estupefacientes y psicotrópicos (emitida por el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez (caso de Clínicas y Hospitales). Reglamento interno aprobado por la Dirección Provincial de Salud (caso de Clínicas, Hospitales e Institutos Médicos).
- ✓ Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado de salud tiene validez por 1 año desde su emisión) de todo el personal (técnico, administrativo y de servicios).
- ✓ Contrato de prestación de servicios de Medicina Prepagada aprobado por el Ministerio de Salud Pública.
- ✓ Calificación del manejo adecuado de los desechos infecciosos.
- ✓ Certificación de capacitación de manejo de desechos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se ha definido la siguiente metodología:

3.1. Tipos de investigación

3.1.1. Descriptiva.

En función del tipo de estudio, se considera necesario un alcance descriptivo pues en él se evidencia el análisis realizado al contexto de la organización objeto de estudio CENONI:

- Características actuales del mercado
- Nivel de conocimiento por parte del grupo objetivo sobre la organización
- Análisis de competencia
- Demanda potencial

Este tipo de investigación permitió conocer la situación de CENONI frente a su mercado competencia, clientes actuales y posibles clientes.

3.2. Enfoque de la investigación

3.2.1. Enfoque mixto.

El estudio tiene un enfoque mixto, en términos de un enfoque cuantitativo, los datos deben recopilarse y luego medirse numéricamente; este enfoque requiere la objetividad deseada para el proyecto, complementándose con un enfoque cualitativo que permitirá establecer e identificar las características del comportamiento del mercado y de esta manera conocer de forma directa la opinión de las personas que tienen información sobre la investigación que se está ejecutando, además de proporcionar una visión más completa y objetiva.

Enfoque cuantitativo:

Permitió establecer con exactitud la situación actual de CENONI frente a su mercado desde el punto de vista numérico, que servirán de base para futuras proyecciones. Los aspectos que se trabajaron cuantitativamente son:

- Históricos de ventas
- Proyecciones de ventas
- Participación de mercado
- Seguimiento de clientes

Enfoque cualitativo:

Permitió obtener información relacionada con la evaluación integral del servicio. Los aspectos hacia los que se orientó fueron:

- Evaluación de servicio
- Demandas de servicios específicos
- Segmentos de mercado

3.2.2. Diseño de la investigación.

Esta investigación es no experimental, debido a que no se realizara manipulación de variables. Este proyecto se limita a observar la situación actual de la empresa, se registrará la información obtenida para analizarla y poder llegar a la consecución de los objetivos.

3.2.3. Técnica de Recolección de Datos.

Las técnicas que se utilizarán para la obtención de información necesaria serán, la encuesta, la entrevista y el análisis de documentos e información de la empresa.

3.2.4. Fuentes de información.

A continuación se presentan las fuentes de información:

Tabla 3.

Tabla de fuentes de información

FUENTES PRIMARIAS		
Fuente	Instrumento	Información
Pacientes oncológicos	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de pacientes • Servicios de salud más empleados • Frecuencia de uso de los servicios de salud • Evaluación de los servicios empleados • Nivel de conocimiento acerca de los servicios de salud de CENONI.
Personal operativo y administrativo de CENONI	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece una atención individualizada • El personal médico entiende las necesidades específicas • Utilizan algún tipo de instrumento o herramienta. • Un plan de marketing para la empresa
FUENTES SECUNDARIAS		
SECUNDARIA	Archivos de CENONI	<ul style="list-style-type: none"> • Históricos de ventas • Base datos de los clientes
SOLCA	Estadísticas	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Índices de mortalidad. <input type="checkbox"/> Tipos de canceres más frecuentes.

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

3.3.Población y muestra

El estudio propuesto se desarrollará en dos partes:

- La primera parte dirigida a los clientes actuales de CENONI.
- La segunda parte orientada al personal de la institución.

3.3.1. Población de clientes actuales.

La empresa consta de 200 clientes según datos establecidos por el departamento de contabilidad.

Tabla 4.

Servicios brindados año 2018-2019

MESES	QUIMIOS	PREVENTIVOS
JUNIO	12	8
JULIO	18	7
AGOSTO	15	9
SEPTIEMBRE	19	10
OCTUBRE	20	9
NOVIEMBRE	18	12
DICIEMBRE	15	4
TOTAL	117	59
2019		
MESES	QUIMIOS	PREVENTIVOS
ENERO	12	12
TOTAL	12	12
TOTALES	200	

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

3.3.2. Muestra.

Las muestras que se tomaron en consideración, en primera instancia fueron de la base de datos de los clientes actuales.

Dónde:

- N = tamaño de la población = 200
- K: nivel de confianza = 1.96
- P: probabilidad de éxito = 0,5
- q : probabilidad de fracaso 1 – P = 0,5
- e = error máximo admisible (al 5%)

La fórmula a emplearse es la siguiente:

$$n = \frac{((1.96^2) * 0.5 * 0.5 * 200)}{((5^2) * (200 - 1)) + ((1.96^2) * 0.5 * 0.5)}$$

n = 101 clientes actuales a encuestar.

3.4. Análisis y presentación de resultados

3.4.1. Encuesta a clientes CENONI.

El estudio realizado presenta una evaluación general de los servicios que brinda la institución a partir de las experiencias de los actuales clientes.

1. ¿De qué manera se enteró usted de la existencia de CENONI?

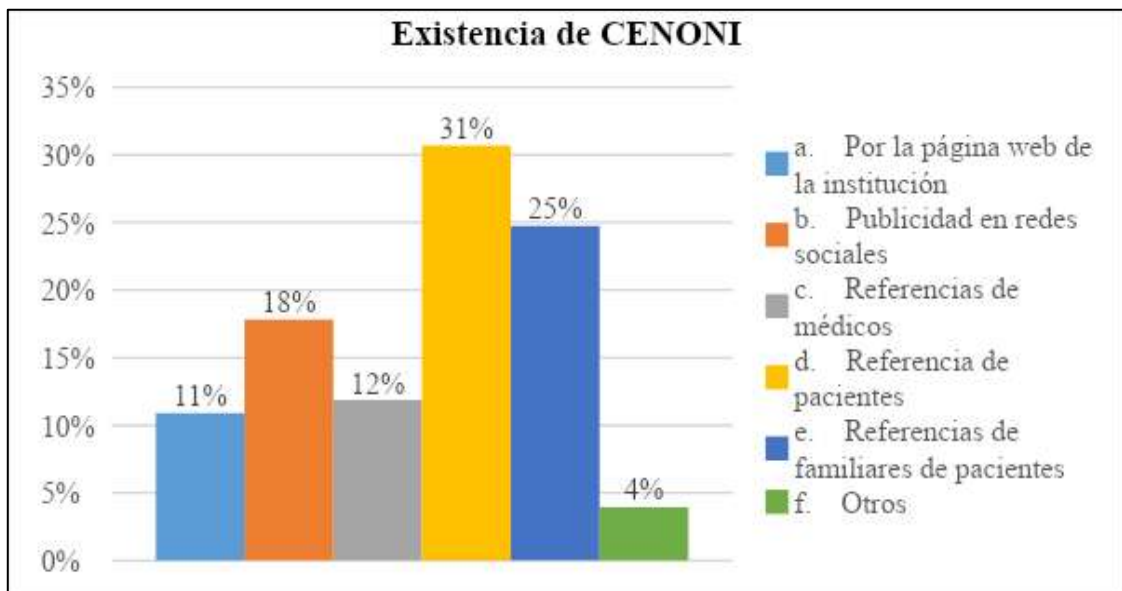


Figura 6. De qué manera se enteró usted de la existencia de CENONI

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

De la información recolectada se obtiene que el 31% del total de los encuestados afirmaron haber conocido a la entidad por medio de referencias de pacientes y el 25% a través de familiares de los pacientes.

Esto realza la importancia de un buen trato hacia los pacientes, puesto que en promedio un paciente satisfecho puede hablar hasta con 10 personas más sobre el servicio recibido, lo que enfatiza el buen servicio a brinda.

2. Establezca una calificación para los siguientes aspectos del servicio: Personal de contacto y personal de servicio.

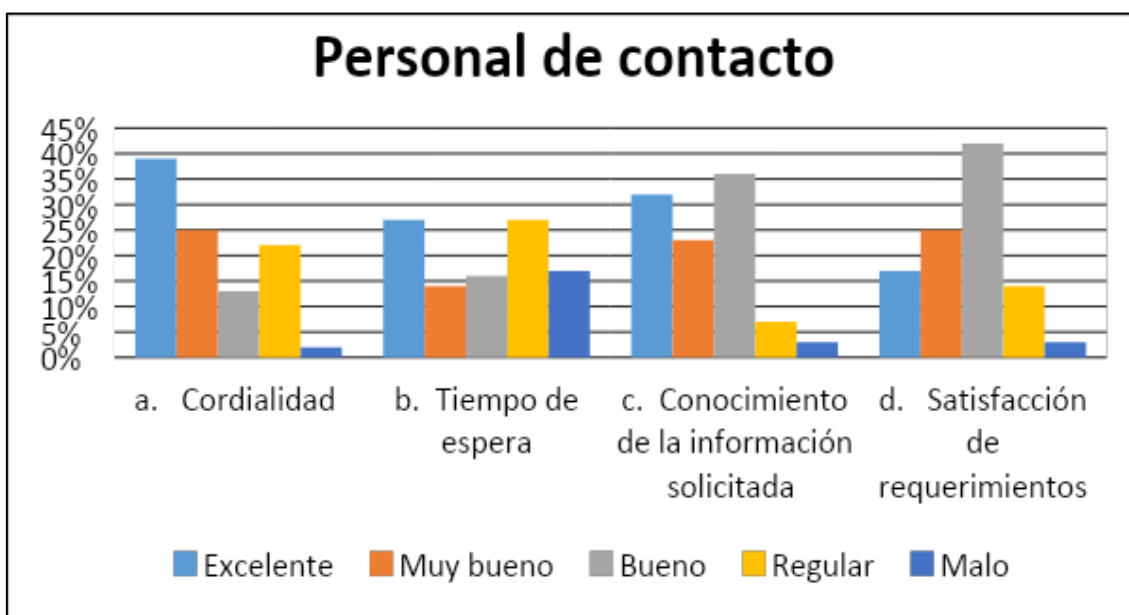


Figura 7. Atención telefónica al solicitar información o separar una cita

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Dentro de la evaluación del servicio se consideró importante iniciar con la atención telefónica, de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados: el 39% evalúan como excelente la cordialidad con que son atendido; en lo relacionado con el tiempo de espera en la línea el 27% considera que es excelente el servicio versus otro 27% que lo califica como regular; en cuanto al conocimiento que tiene la persona que realiza la atención telefónica el 36% de los encuestados respondieron que es bueno, mientras el 32% lo califica excelente; al determinar el nivel de satisfacción del cliente en base a los requerimientos hechos a la recepcionista se encontró que el 42% lo califica como bueno, seguido por el 25% que lo considera muy bueno.

Lo que permite concluir que es necesario poner especial atención en aspectos como el tiempo de espera, el conocimiento de la información solicitada y la satisfacción que estos generan en el cliente.

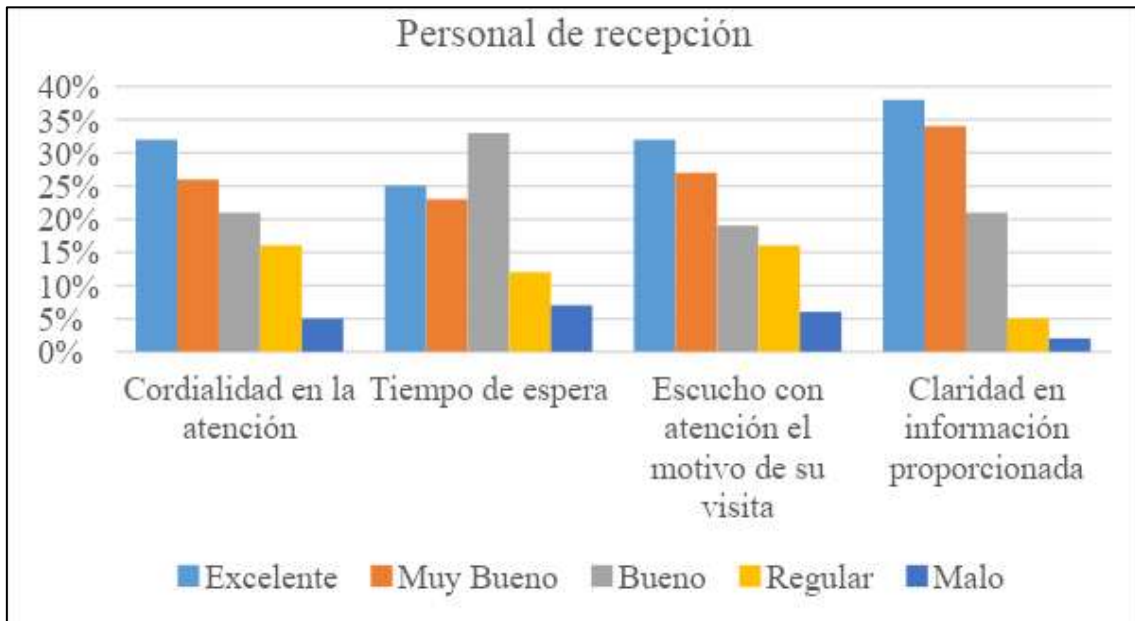


Figura 8. Personal de recepción

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Otro elemento evaluado es el personal de servicio, de acuerdo a los datos obtenidos, los encuestados consideran que la cordialidad de la recepción se ubica en la categoría de excelente con el 32% de respuestas, seguido la calificación de muy bueno con un 26% de respuestas. Respecto al tiempo de espera, el 33% afirma que es bueno, seguido de un 25% que afirma que es excelente.

El 32% de los encuestados afirman que el área de recepción escuchó bien su requerimiento, mientras que el 27% afirma que muy bien. Por otro lado, la claridad en la información otorgada ha sido calificada por el 38% de los encuestados como excelente.

Lo anterior permite concluir que se debe prestar atención al tiempo de espera, puesto que se encontraron calificaciones bajas.

3. ¿Le han proporcionado la atención en las fechas en que se han otorgado las citas?



Figura 9. Atención en fechas agendadas

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Un aspecto muy importante es el cumplimiento de las citas agendadas y en relación con este tema los clientes respondieron en el 60% que siempre se cumplen las citas, mientras que el 25% afirma que se cumplen las visitas frecuentemente. De lo que se puede deducir la seriedad en el cumplimiento de las agendas de los pacientes.

4. Atención de enfermería

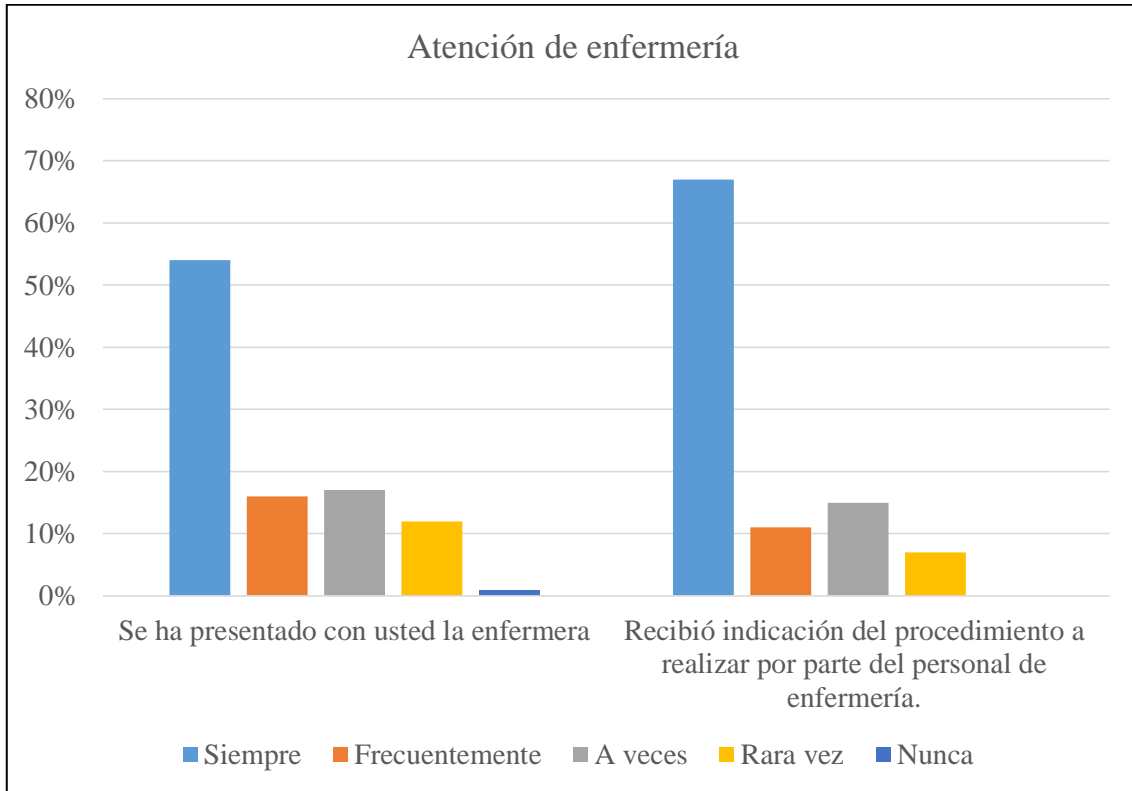


Figura 10. Atención de enfermería

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Al indagar sobre la atención del área de enfermería se encuentra que el 54% de los encuestados afirma que la enfermera se presentó para recibir los requerimientos del cliente, mientras que el 16% afirma que frecuentemente recibe una presentación por parte de la enfermera.

Por otra parte, del total de los entrevistados el 67% afirma haber recibido siempre indicaciones sobre el procedimiento para la atención médica, mientras que un 15% manifiesta haberlo recibido a veces; por lo que es necesario poner un poco más de cuidado en la comunicación con el paciente y cumplimiento de protocolos.

5. Durante su estancia en la institución, percibió que el personal de enfermería se interesaba por resolver y solucionar sus necesidades.

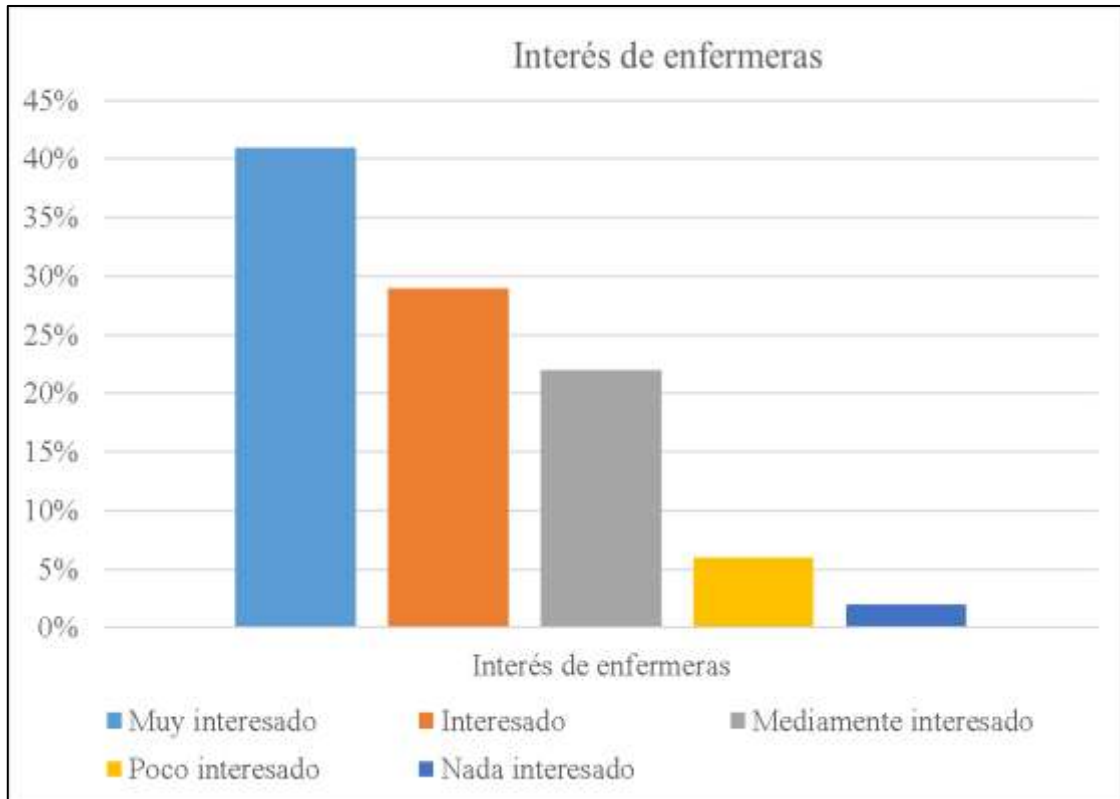


Figura 11. Interés de enfermeras

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

En el ámbito de los servicios oncológicos, la preocupación por las necesidades del paciente es una prioridad, por lo que se consultó a los pacientes sobre el tema, a lo que respondieron el 41% de los entrevistados que las enfermeras se mostraron muy interesadas en proporcionar ayuda dentro del proceso, seguido por el 29% que los catalogan como interesados. Lo que refleja un 70% de pacientes que se sienten bien atendidos.

6. Calificación general del servicio de enfermería.

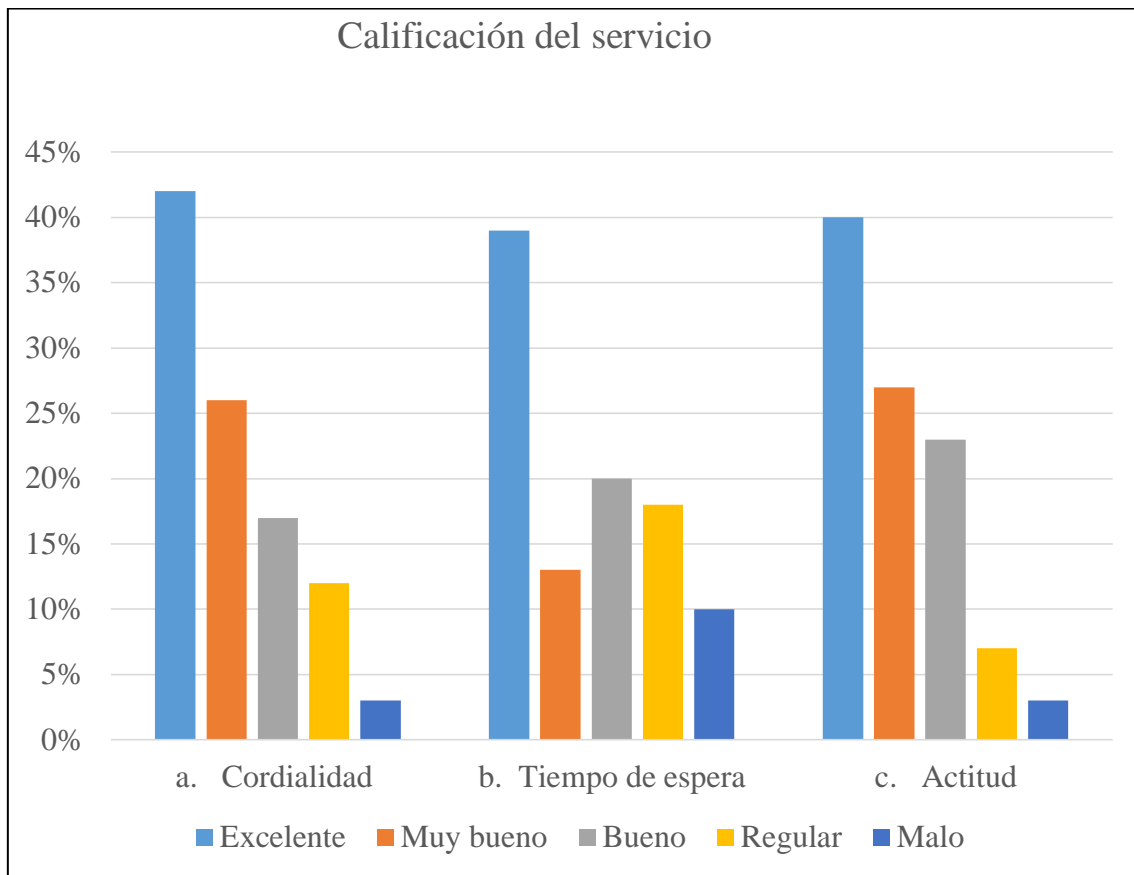


Figura 12. Calificación del servicio

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Al analizar la calificación general del servicio se observa que el 42% de los encuestados consideran excelente, el servicio desde el aspecto de la cordialidad, mientras el 26% la calificó como buena; en la misma línea, el tiempo de espera recibió una calificación de excelente por el 39% de los entrevistados, mientras que la actitud del personal de servicio está considerada por el 40% de los encuestados como excelente, seguida por el 27% que lo considera muy bueno.

7. Atención médica

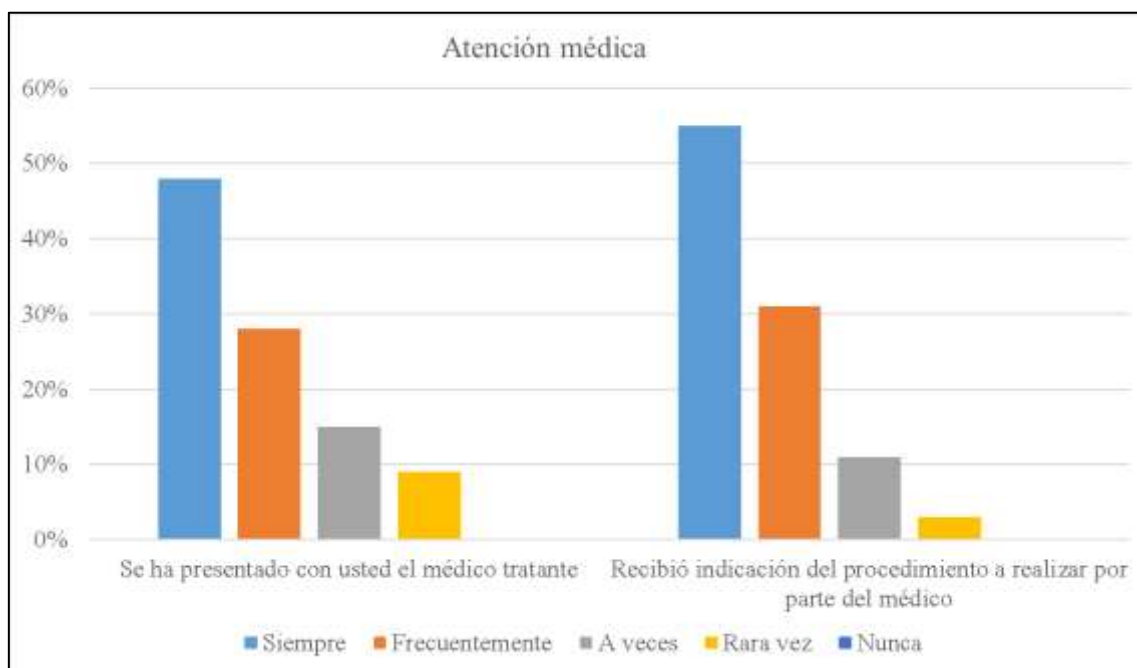


Figura 13. Atención médica

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

La atención médica se presenta de la siguiente manera: el 48% del total de encuestados afirma que el médico siempre se ha presentado al paciente, mientras que el 28% afirma que frecuentemente el médico se presenta.

Bajo el mismo argumento, el 55% de los encuestados afirmó que siempre recibe indicaciones sobre su tratamiento y el 31% afirma que frecuentemente recibe indicaciones por parte del médico.

Esto permite concluir que la atención médica se encuentra en buenos niveles de evaluación por parte del usuario.

8. Durante su estancia en la institución, percibió que el personal médico se interesaba por resolver y solucionar sus necesidades.

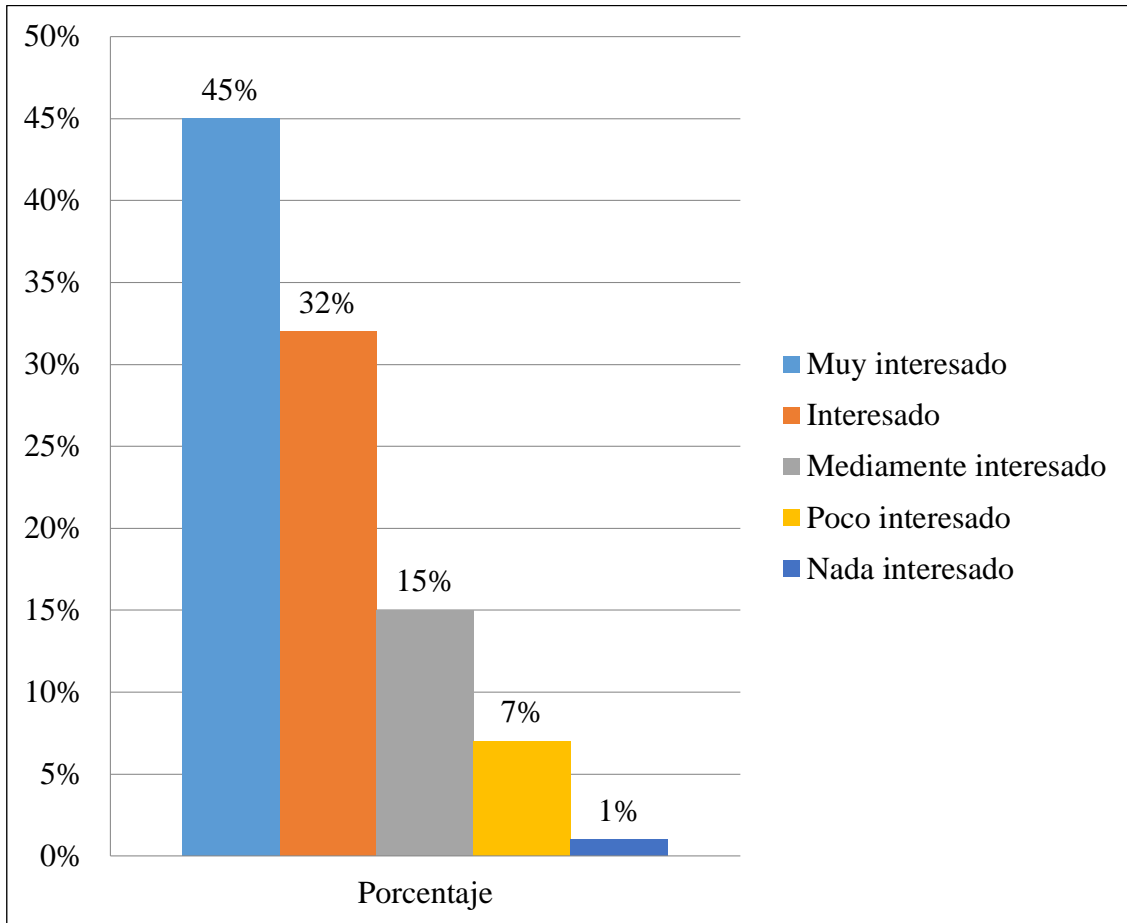


Figura 14. Interés médico

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Con la información recolectada, se tiene que el 45% de los encuestados afirman que el personal médico se mostró muy interesado en atender sus necesidades y que solo el 32% se mostró interesado en sus necesidades.

De lo que podemos deducir que el 77% de los entrevistados sienten que los médicos de la institución se preocupan por dar solución a las necesidades del paciente.

9. Atención médica en general

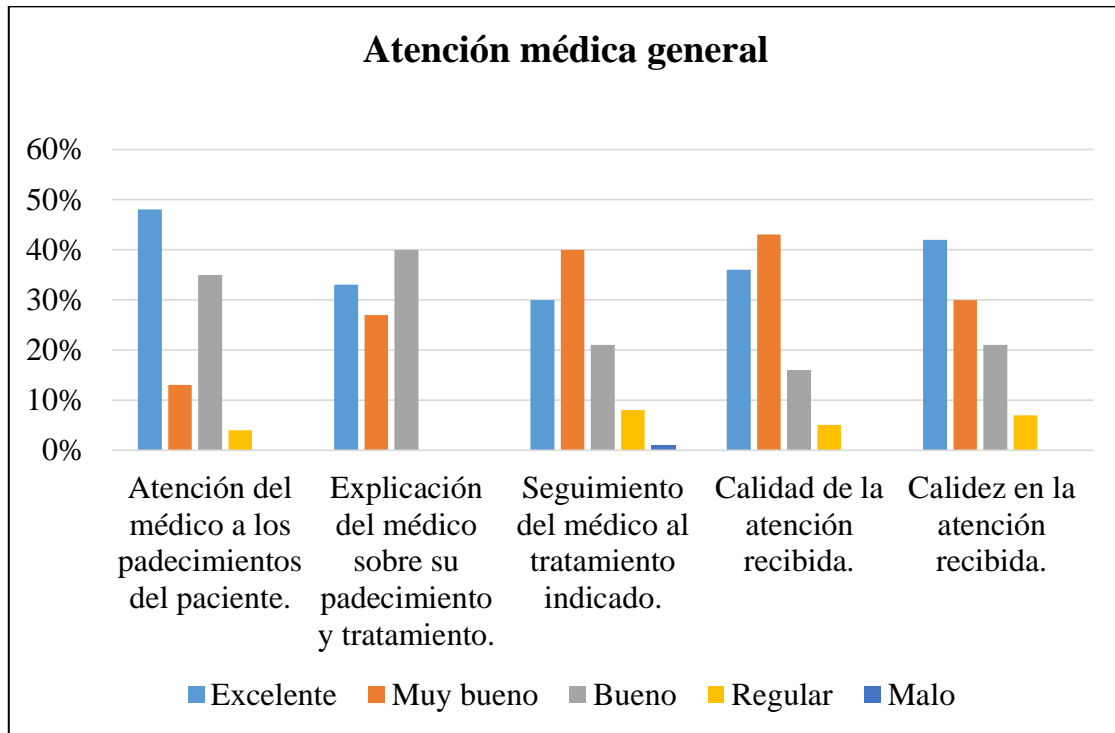


Figura 15. Atención médica general

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

En cuanto a la atención médica general se evaluaron los siguientes aspectos: atención a los padecimientos de los clientes la cual fue calificada por un 48% como excelente, seguida por el 35% que los considera apenas bueno. Un segundo aspecto considerado es la explicación del médico sobre su padecimiento, en la cual se obtuvo que el 40% del total de encuestados afirma que es buena y un 27% la considera muy buena. El seguimiento del médico al tratamiento indicado recibió una calificación de muy buena por el 40%, seguido por el 30% que lo considera excelente, en contraste con un 8% que mencionó que es regular, lo cual puede deberse a la falta de información en el sistema, como referencia a la historia clínica del paciente.

La calidad y calidez de atención recibida cuentan la calificación de excelente en un 36% y 42%, respectivamente. Esto permite concluir que la atención médica se encuentra aceptable por parte de los usuarios. El dato atípico de regular en el seguimiento de los tratamientos a clientes puede darse por falta de introducción de información al sistema de la entidad.

10. Instalaciones.

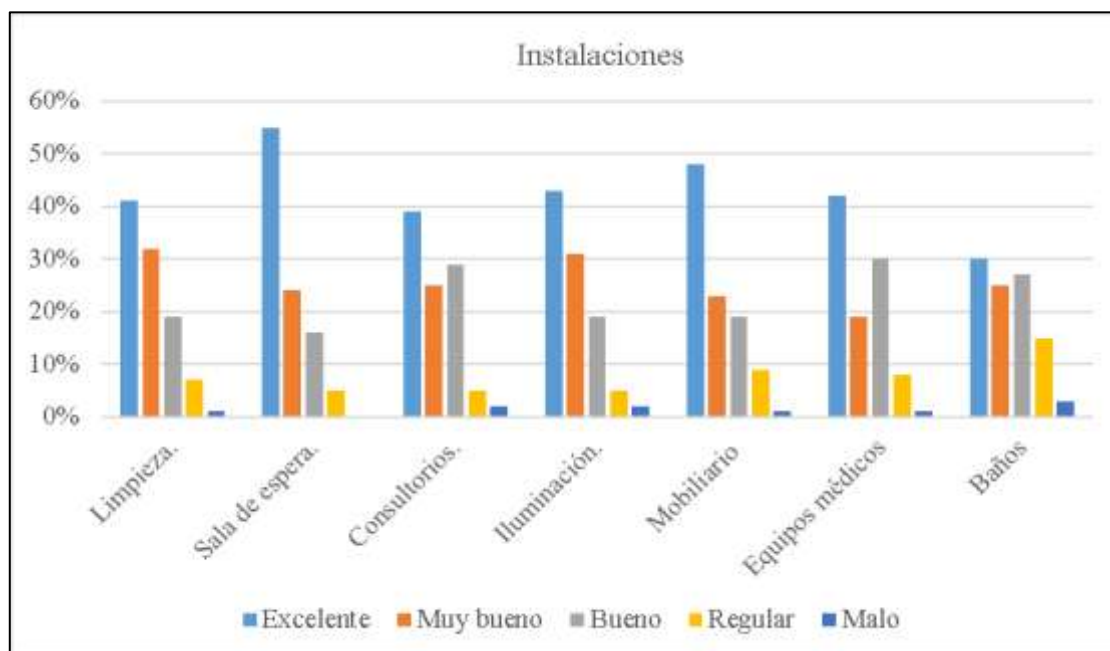


Figura 16. Calificación de instalaciones

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Dentro de los resultados del análisis general de las instalaciones de la empresa y la percepción que tienen los usuarios de ella, se tiene que el 41% del total afirma que la limpieza es excelente, mientras que solo un 1% afirma que es regular, lo cual puede deberse a situaciones específicas dentro de la entidad.

Bajo la misma línea, la sala de espera se ubica en la calificación de excelente con el 55% respecto al total de encuestados, mientras que un 24% afirma que la sala de espera es muy buena. Los consultorios recibieron la calificación de excelente por parte del 39% del total de encuestados y la calificación del 29% para buenos.

Por otra parte, la iluminación recibió la calificación del 43% como excelente, el mobiliario con un 48% del total de encuestados, los equipos médicos que entran en esa categoría con un 42% del total de los encuestados.

11. Recomendaría usted la empresa de servicios de salud CENONI a sus amigos y familiares

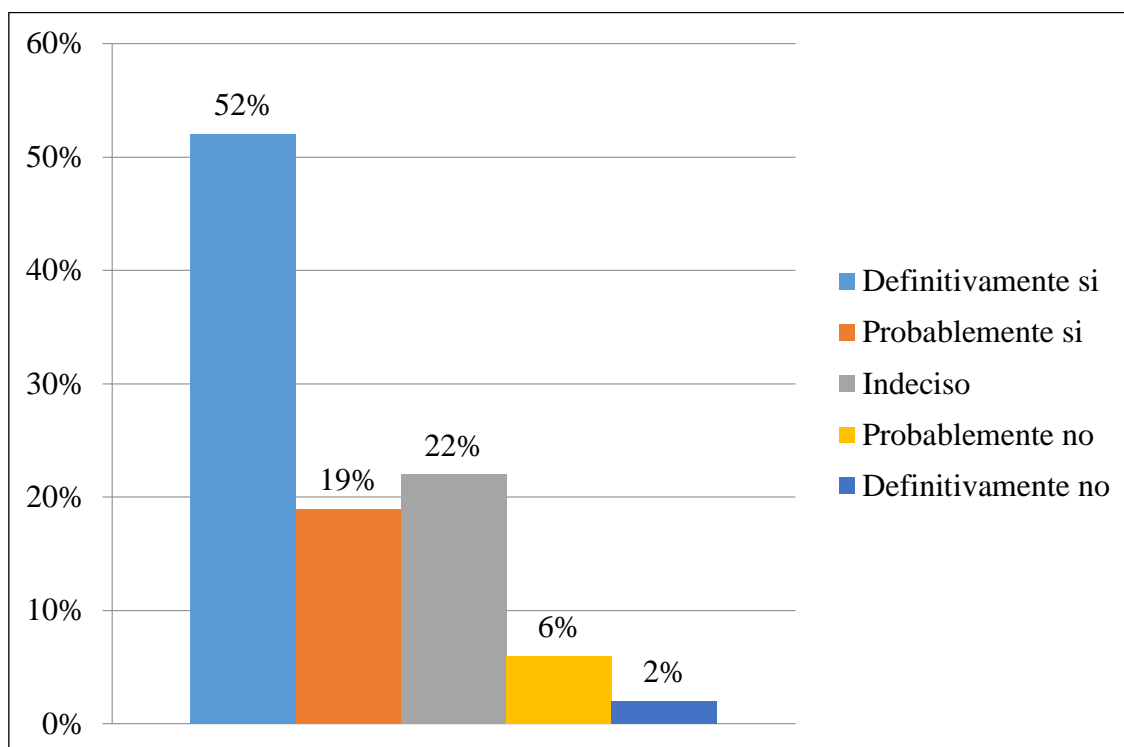


Figura 17. Recomendación de los servicios

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Los encuestados centraron sus respuestas en que definitivamente sí recomendarían los servicios a otras personas. Esto fue evidenciado con el 52% del total de las respuestas; por otra parte, el 19% afirmó que probablemente sí recomendarían los servicios mientras que solo el 22% dijo estar indeciso en no recomendar.

3.4.2. Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta de los clientes.

Dentro del análisis general de la encuesta realizada a los clientes, se determina lo siguiente: el 31% del total de los encuestados afirmaron haber conocido por medio de referencias de pacientes sobre la entidad y sus servicios. Luego de analizar el trato del personal hacia los clientes de la empresa, se tuvo como punto positivo que el 39% del total de los encuestados afirman que el contacto del personal es cordial, así mismo otro punto positivo es que el 36% del total de los encuestados confirmaron que el trato telefónico recibido es adecuado y cordial. Dentro del mismo análisis, se determina que

el tiempo de espera es un factor que debe de ser atendido, puesto que la entidad se toma demasiado tiempo para atender a sus clientes.

Analizando las respuestas que se obtuvieron al considerar la percepción de los clientes sobre el personal de recepción, como punto positivo se tiene que el 32% del total de los encuestados afirma que el trato recibido es adecuadamente cordial y el tiempo de espera, con un 33% de aceptación, se menciona que es excelente. También se analiza el cumplimiento del personal respecto a citas con los clientes. El 60% del total de los encuestados afirman que las citas son cumplidas adecuadamente y que se encuentran conformes con el servicio recibido.

En la misma línea de análisis se tiene que la percepción de los clientes sobre la atención de las enfermeras se presenta de la siguiente manera. Se tuvo como punto positivo que el 54% de los encuestados afirman que las enfermeras se presentaron para otorgar una dirección a sus clientes. En general la atención recibida de los clientes por parte de las enfermeras recibió buena calificación. Finalmente, al indagar sobre la recomendación de los servicios de los clientes, se obtuvo un punto positivo al encontrar que el 52% del total de los encuestados afirmaron que definitivamente recomendarían los servicios de la entidad.

3.4.3. Encuesta al personal de CENONI.

Otro aspecto importante de la evaluación realizada es el diagnóstico organizacional aplicado al personal que labora en esta organización, el cual se detalla a continuación.

1. Conocimiento del propósito de la empresa reflejado en los siguientes aspectos:

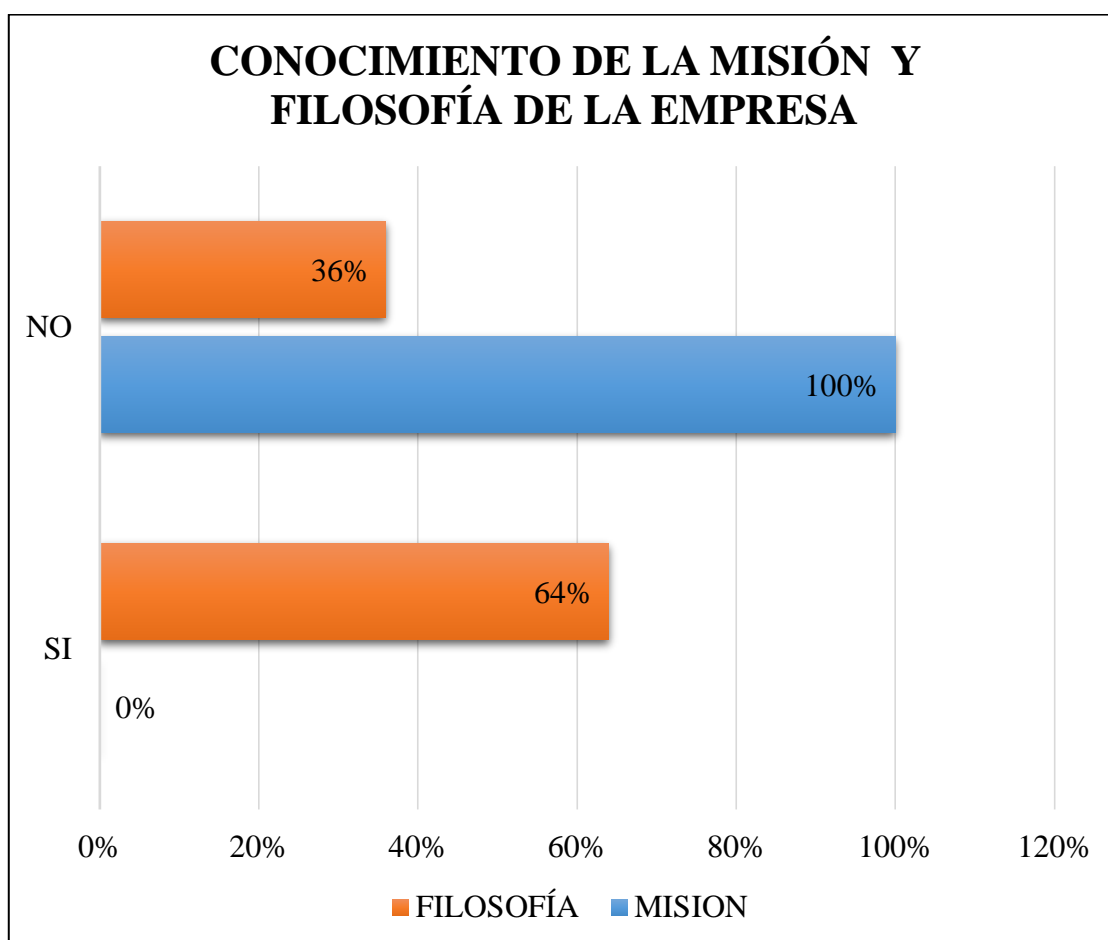


Figura 18. Conocimiento de la Misión y Filosofía de la empresa

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

De la encuesta realizada a los colaboradores de CENONI, el 100% desconoce la misión de la empresa, sin embargo, el 64% conocen y están de acuerdo con la filosofía de esta. Esto es un claro indicador que la empresa no ha establecido su misión, por lo que los colaboradores no pueden referirse a ella.

2. Contribución de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

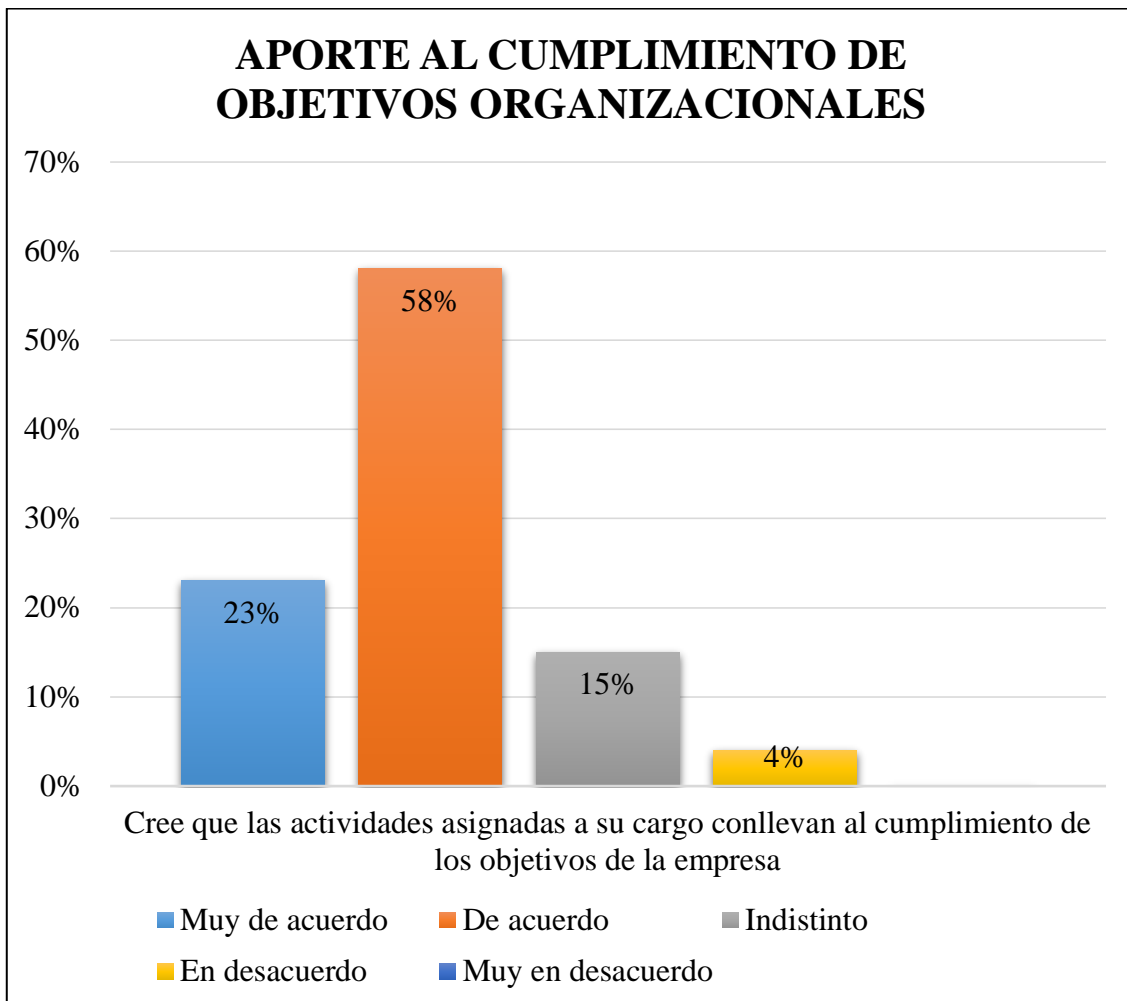


Figura 19. Aporte al Cumplimiento de Objetivos Organizacionales

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

De acuerdo a los resultados obtenidos por parte de los colaboradores en cuanto a sus actividades realizadas el 81% considera que con su labor aportan al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Esto nos indica que los colaboradores saben que papel deben cumplir dentro de la empresa para favorecer el buen desarrollo de su trabajo.

3. Estructura organizacional en cuanto a los puestos de trabajo reflejado en los siguientes puntos.

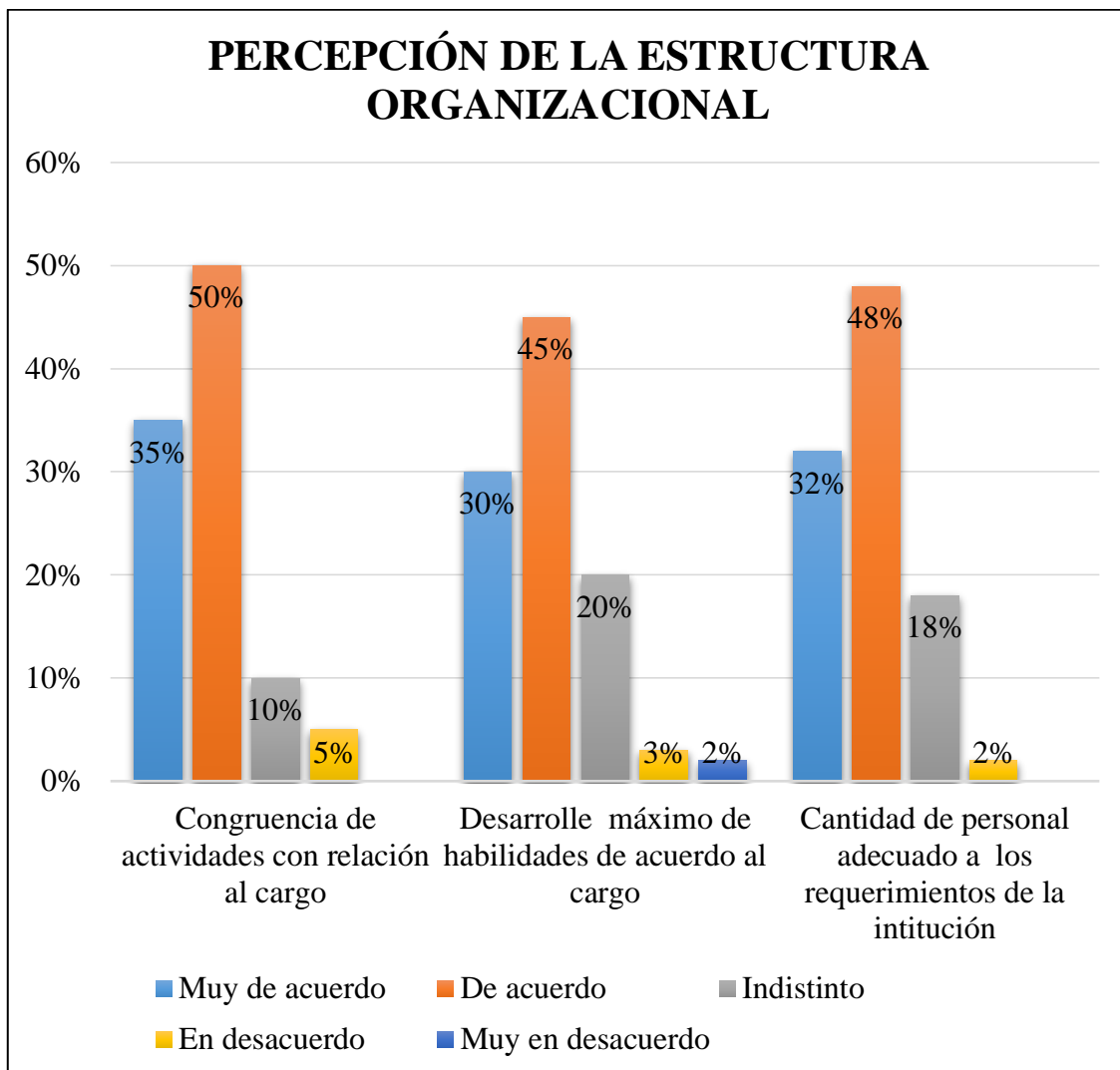


Figura 20. Percepción de la estructura organizacional

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Al considerar la estructura organizacional de CENONI, el 50% de los colaboradores afirmó que las actividades que realizan son congruentes con su puesto de trabajo. El 45% considera que su puesto de trabajo permite desarrollar al máximo sus habilidades y el 48% opina que la empresa si cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo todas sus actividades operacionales.

4. Influencia del clima organizacional en el ambiente laboral de acuerdo a los siguientes aspectos.

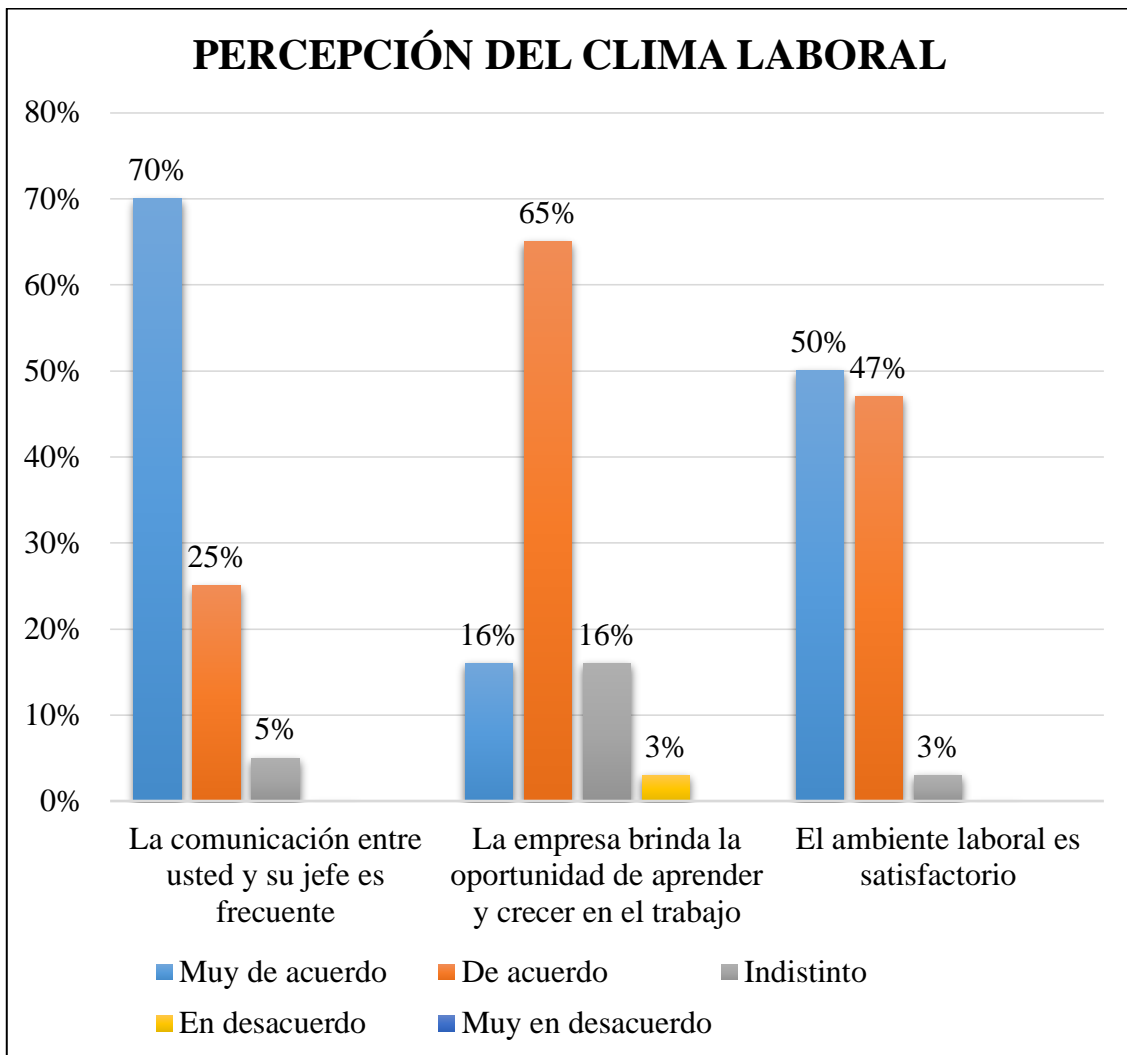


Figura 21. Percepción del Clima Laboral

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

De acuerdo con los resultados obtenidos el 95% de los colaboradores tienen constante comunicación con sus jefes inmediatos. El 81% indica que tienen oportunidades de aprender y crecer dentro del ámbito laboral. Finalmente, el 97% afirmó tener un buen ambiente laboral dentro de su lugar de trabajo. Esto nos indica que existe una buena comunicación interna, lo que conduce a un mejor desempeño en sus actividades e incrementa la productividad.

5. Como influye los incentivos en la motivación laboral de acuerdo a los siguientes aspectos.

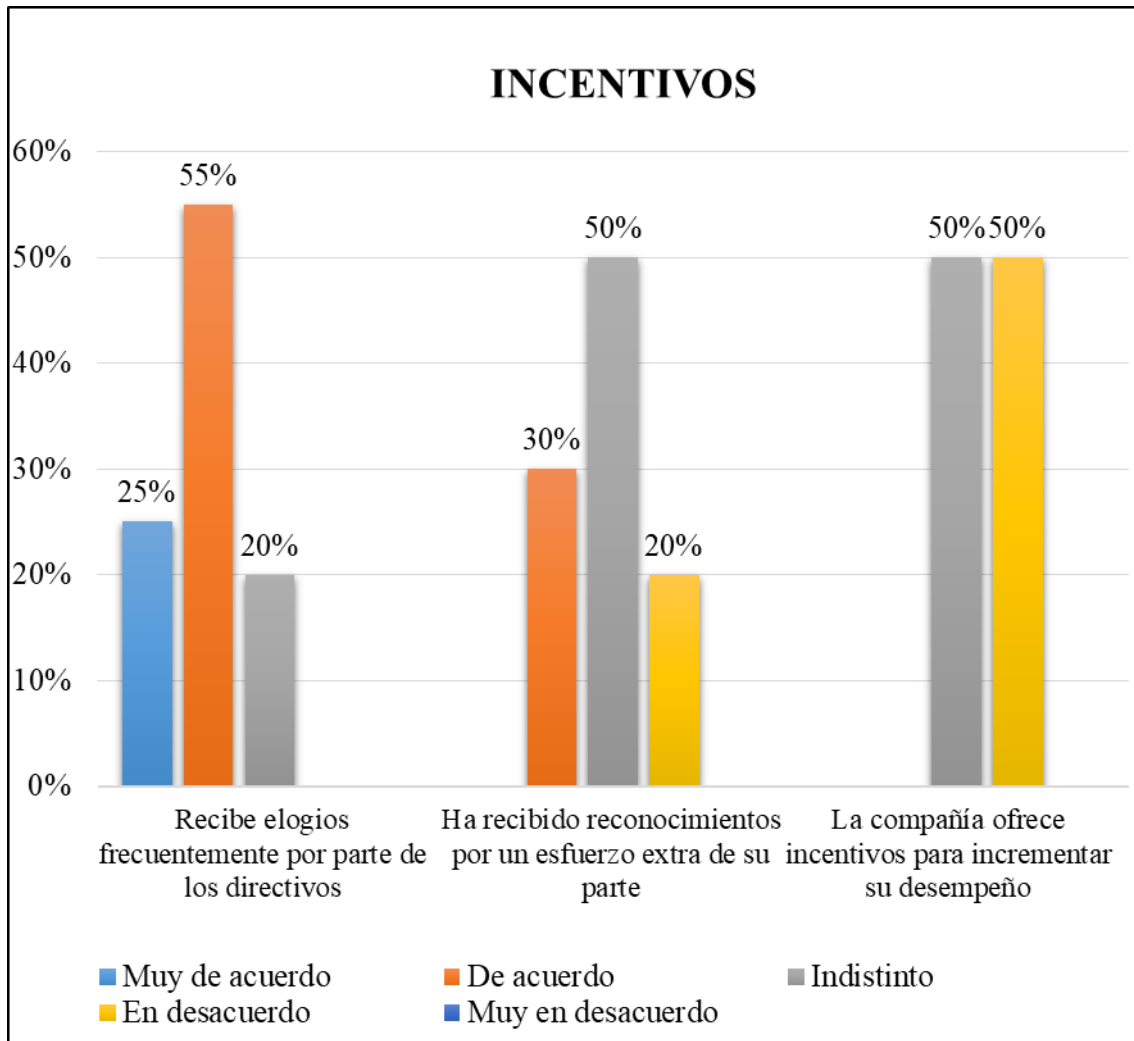


Figura 22. Incentivos

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019)

Al analizar el resultado de las encuestas el 80% de los colaboradores afirman recibir elogios por parte de los directivos. Pero en contraposición el mismo 80% afirma no haber recibido reconocimiento por algún esfuerzo extra realizado y el 100% indica que la compañía no ofrece otro tipo de incentivos para incrementar su desempeño laboral. Estos resultados nos indican que para mantener un buen desempeño y ambiente laboral es necesario tener una buena comunicación interna y mantener motivado a su equipo de trabajo.

6. Como la supervisión, capacitación y toma de decisiones forman buenos líderes de acuerdo con los siguientes aspectos.

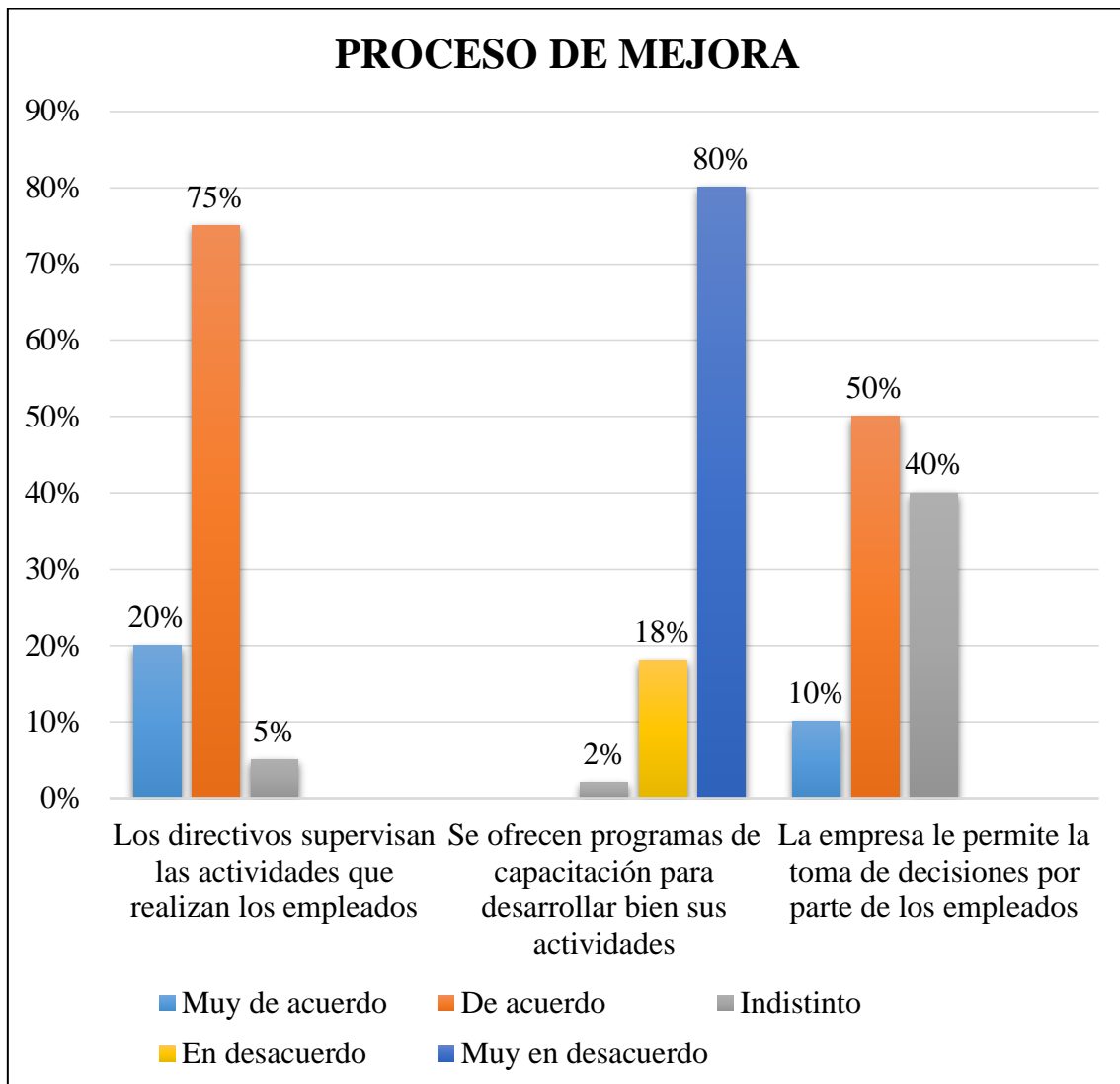


Figura 23. Proceso de Mejora

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

En el presente gráfico se demuestra que el 95% del personal encuestado afirma que los directivos supervisan sus actividades de forma periódica. El 98% de los colaboradores indica que la empresa no cuenta con programas de capacitación para el desarrollo o mejora de sus actividades. El 60% del personal afirma que la empresa les permite tomar decisiones en base a tareas asignadas o perfil de cargos.

7. Como la tecnología ayuda al desarrollo y desempeño de objetivos

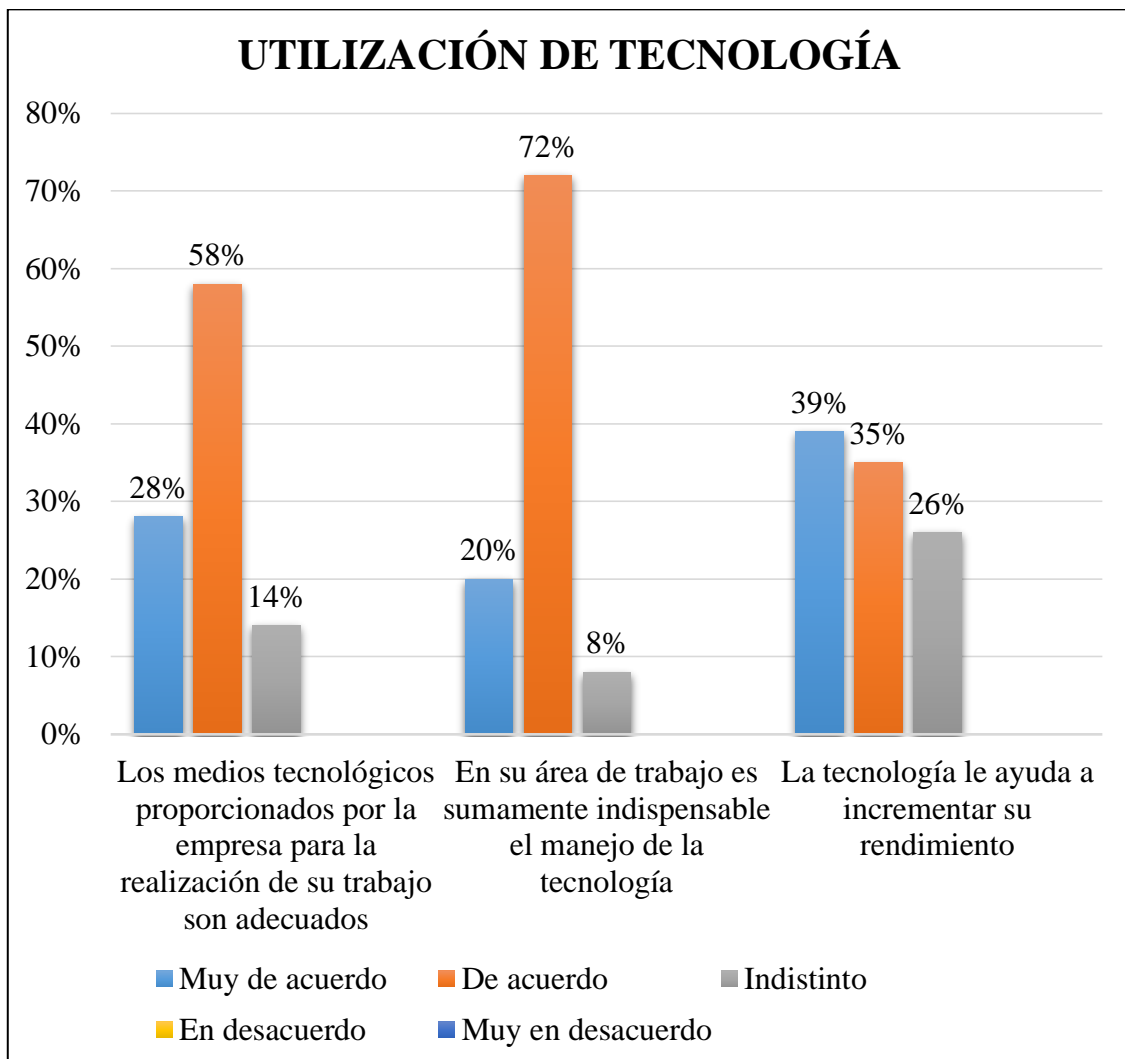


Figura 24. Utilización de Tecnología

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Al consultar sobre la disponibilidad y uso de tecnología el 86% afirma que los medios tecnológicos proporcionados por la empresa son los adecuados para realizar su trabajo, el 92% indica que el conocimiento y experiencia del manejo de la tecnología es importante para el desarrollo de sus funciones. Finalmente, el 39% considera que la tecnología ayuda a incrementar su rendimiento; lo que hace evidente que la empresa se encuentra en constante actualizaciones tecnológicas.

3.4.4. Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta del personal administrativo y operativo de la empresa CENONI.

El estudio aplicado refleja algunos aciertos y falencias de la organización entre las que podemos mencionar: el 100% de los colaboradores desconoce la misión de la empresa, la estructura organizacional de CENONI es congruente con el tipo de servicios que ofrece, en lo que respecta a su clima organizacional el 70% tiene buena comunicación interna con sus jefes inmediatos dando como resultado un buen ambiente laboral, el 55% afirma recibir elogios por parte de los directivos, pero el 50% indica que la empresa no tiene un plan de motivación.

En cuanto a la supervisión de actividades el 75% de los colaboradores son supervisados y el 80% indica que la empresa no cuenta con programas de capacitación. Sin embargo, el 58% afirma que los medios tecnológicos proporcionados por la empresa son los adecuados para el desarrollo de sus actividades y el 72% indica que el conocimiento y experiencia del manejo de la tecnología son importantes para el desarrollo de sus funciones.

CAPÍTULO IV

Plan de marketing para la empresa de servicios de salud CENONI


De la ciudad de Guayaquil

4.1. Historia de Centro Oncológico Integral (CENONI)

La empresa de servicios Centro Oncológico Integral (CENONI), inició sus actividades el 03 de abril del 2017, la idea de su creación fue de los doctores Luis Víctor Péndola Gómez y el Dr. Francisco Nevárez Noboa. La empresa ofrece servicios asociados al área de oncología como: Chequeos preventivos, comité de segunda opinión, consulta de especialidades oncológicas, radio oncológica y quimioterapia. Desde su creación, la empresa cuenta con personal médico capacitado para el ejercicio de sus funciones. A continuación, se muestra información referente a los principales colaboradores.

Tabla 5.

Dr. Francisco Nevárez Noboa

PERFIL	
	<ul style="list-style-type: none">• Co-fundador de CENONI• Post-grado de Cirugía General y del Aparato Digestivo en el Instituto Provincial Oncológico Hospital Gregorio Marañón (España).• Título de Cuarto Nivel Cirugía General y del Aparato Digestivo• Diplomado europeo de Cirugía Laparoscópica, Universidad de Estrasburgo (Francia).• Realiza intervenciones por la vía Laparoscópica para el Cáncer de Colon, Recto y Estómago.• Miembro de la Asociación Española de Cirujanos, Colegio Americano de Cirujanos y de la Asociación Española de Coloproctología.

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Tabla 6.

Dr. Luis Pédola Gómez

PERFIL



- Co-fundador de CENONI con 25 años de experiencia en Cirugía General y Cirugía Oncológica.
- Post-grado de Cirugía Oncológica en el Instituto de Cáncer Gustave Roussy y en Universidad de Kremlin de París (Francia).
- Título de cuarto nivel como Cirujano Oncólogo.
- Miembro del Colegio Americano de Cirujanos, de la Sociedad Americana de Cirujanos de Mama, y de la Federación Latinoamericana de Mastología.

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Es un centro que ofrece una nueva forma de tratar el Cáncer. Dedicados a la Prevención, Diagnóstico y Tratamiento del Cáncer e integra a un grupo de especialistas inmersos en el manejo de esta enfermedad. Su lema es:

¡Juntos podemos vencerla!

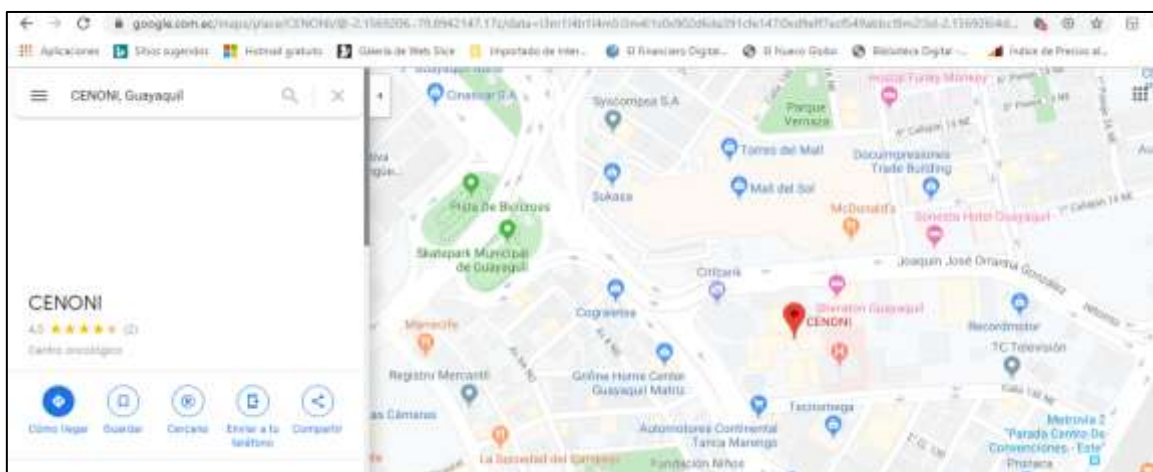


Figura 25. Ubicación digital del centro.

Elaborado por: Jimenez & Lucero (2019).

4.1.1. Público objetivo: ¿A quiénes se dirigen?.

El cáncer es un problema de salud pública a escala mundial, así lo demuestran sus tasas de incidencia y mortalidad. En Ecuador, el cáncer ocupa el 3º lugar entre las causas de muerte. Frente a esta realidad, evidenciando que son pocas las entidades que se dedican a la prevención del cáncer y conscientes de la dificultad de gran parte de la población para acceder a centros especializados en la prevención, diagnóstico y tratamiento del cáncer, un grupo de médicos de gran experiencia se reunió y conformo Centro Oncológico Integral (CENONI), para brindar a Guayaquil y al Ecuador un servicio que abarque y cubra todas las etapas de dicha enfermedad.

4.2. Misión, visión y valores

Hasta el momento los fundadores de esta organización no han propuesto aspectos como: misión, visión y valores por presentar desconocimiento en relación a todos los aspectos administrativos, por lo que se propone lo siguiente:

4.2.1. Misión.

Ofrecer programas de prevención, diagnóstico precoz y tratamientos efectivos en la lucha contra el cáncer mediante el empleo de personal altamente capacitado, avances médicos y tecnológicos, complementados con un servicio de calidad y calidez.

4.2.2. Visión.

Ser un referente nacional en prestación de servicios médicos oncológicos.

4.2.3. Valores.

Trabajo en equipo: Desde su creación, la empresa cuenta con personal y staff médico con alta preparación y apropiadamente capacitado para el ejercicio de sus funciones, así como para brindar los servicios ofertados por el centro que participa en el presente estudio.

Compromiso: El cáncer es un problema de salud pública a escala mundial, así lo demuestran sus tasas de incidencia y mortalidad. En Ecuador, el cáncer ocupa el 3º lugar entre las causas de muerte. Frente a esta realidad y ante la presencia de pocas organizaciones que oferten servicios especializados en la prevención del cáncer, además de estar conscientes de la dificultad de acceso por parte de la población, el Centro Oncológico Integral (CENONI) tiene el compromiso de brindar una atención personalizada a través del staff médico que le conforma y que cuenta con gran experiencia, bajo un sentido de humanidad y calidez en el cuidado de sus pacientes. Esto facilitará el proporcionar un completo servicio que abarque todas las fases que conlleva esta terrible enfermedad con la finalidad de lograr el bienestar esperado por los pacientes y familiares que acuden al centro por la atención que se oferta.

Esmero: El staff de profesionales de la salud que conforman el Centro Oncológico Integral (CENONI) muestran a través de su atención personalizada, el cuidado y atención extremos que se debe proporcionar ante el delicado estado que genera enfermedades oncológicas y para lo cual se han especializado, así como también tienen la experiencia para abordar las diversas situaciones que se presentan en las etapas de dicho padecimiento.

Amabilidad y cordialidad: Todo el centro busca generar el ambiente apropiado para la prevención y diagnóstico óptimo como el tratamiento oncológico adecuado, brindado a los pacientes de forma amable y cordial, de tal forma que los servicios y medicamentos ofertados tenga la asimilación esperada para el alcance del bienestar y el retorno de la salud como deseo y requerimiento a cumplir.

Ética: El staff de profesionales de salud, debido a su misma formación, cuenta con valores profesionales y personales que son guiados por la ética de sus acciones, así como la discreción y confidencialidad con su paciente. En este aspecto, el centro busca crear ese ambiente a partir de la amabilidad, cordialidad, calidez y atención personalizada.

Integridad: La preparación y capacitación continua, así como el uso de los procedimientos y programas más actualizados enfocados al tratamiento oncológico, han permitido al Centro Oncológico Integral (CENONI) ofertas servicios y medicamentos

oncológicos apropiados y óptimos con una alta calidad técnica y médica a todos sus pacientes y clientes, lo que permite cumplir lo que se ha comunicado.

4.3. Organigrama

El actual organigrama, incluye a los accionistas y un departamento de servicio al cliente que no ha sido desarrollado, por lo que se propone una nueva estructura más acorde a la realidad de la organización. Además, que el actual diseño no tiene estandarizado los puestos o cargos de la compañía.

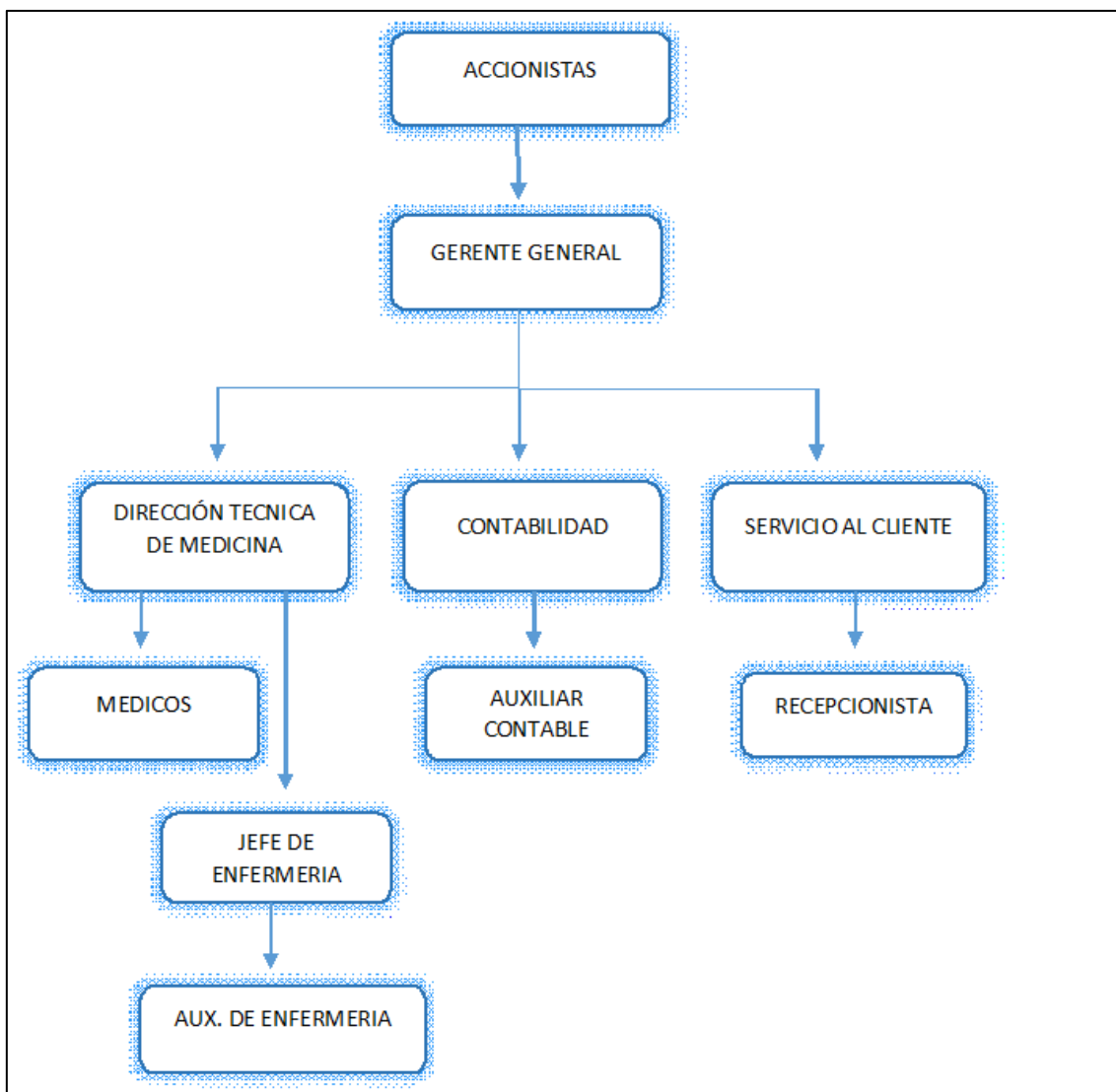


Figura 26. Estructura organizacional actual de CENONI.

Fuente: Centro Oncológico Integral (2019).

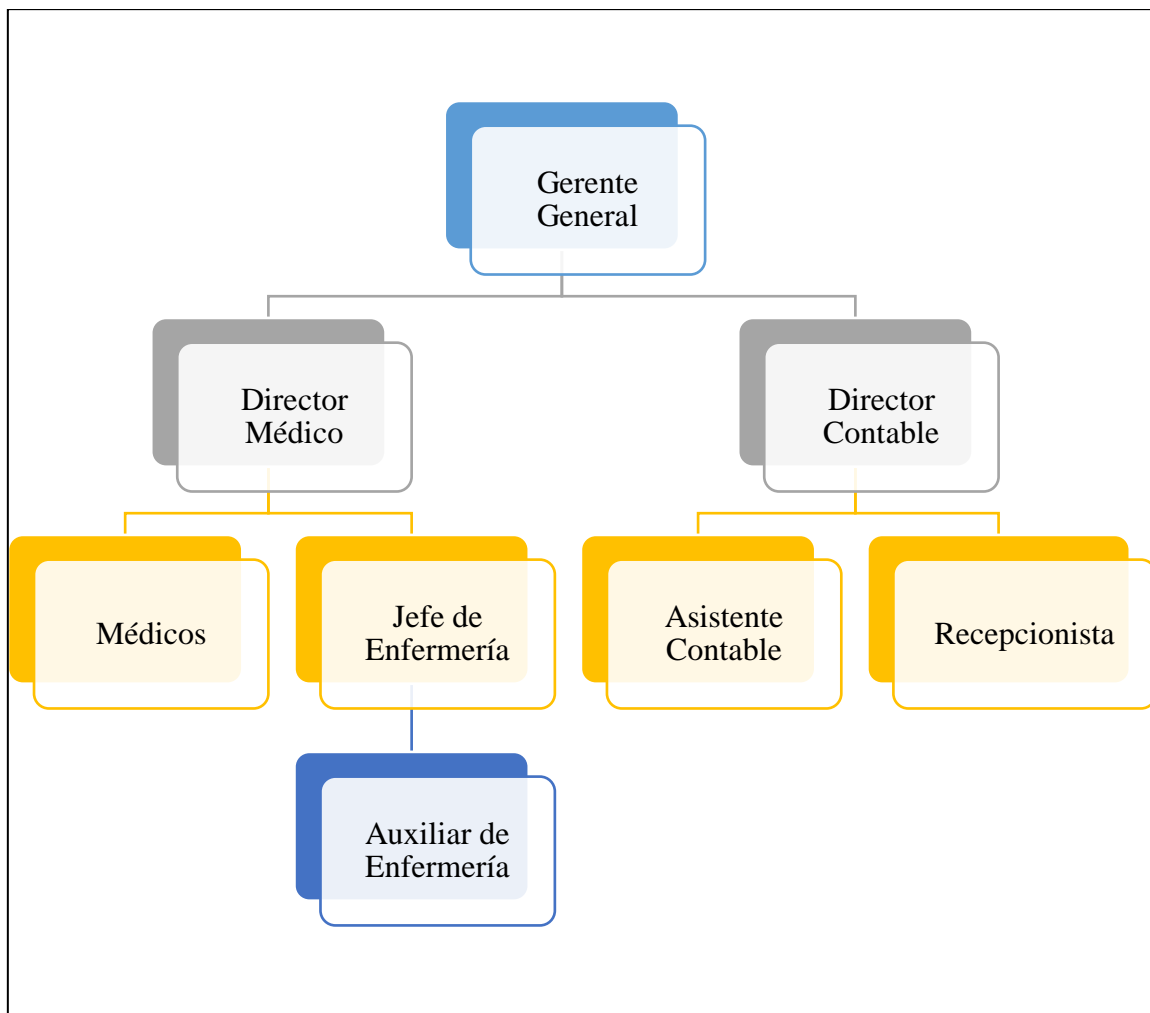


Figura 27. Estructura organizacional propuesta para CENONI.

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

4.3.1. Colaboradores.

Es importante mencionar que el centro cuenta con dos accionistas, que si bien es cierto forman parte de la organización, no corresponde identificarlos dentro de una estructura organizacional donde se describen puestos de trabajo de acuerdo a las diversas áreas con que cuente la compañía. A pesar de sumar 20 personas en esta organización, actualmente no cuenta con un departamento de recursos humanos. La estructura general está conformada por la siguiente manera y que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 7.

Cargo y número de personas que laboran en el centro

Puesto	Número
Gerente general	1
Director Técnico	1
Director Contable	1
Jefe de Enfermería	1
Médicos	12
Auxiliar Contable	1
Auxiliar de Enfermería	2
Recepcionista	1
TOTAL	20

Fuente: Centro Oncológico Integral (2019).

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

4.4. Cartera de Servicios

La descripción de los servicios que ofrece la organización resulta un poco confusa a decir de los actuales clientes, por lo que se propone una mejora en este aspecto como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 8.

Cartera de servicios de CENONI

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
CHEQUEO PREVENTIVO	Plan preventivo de salud, en el cual se incluye una valoración médica completa, que permite obtener la información necesaria para emitir un diagnóstico acertado. Este plan está compuesto por los siguientes servicios: valoración médica, imágenes, exámenes de laboratorio e informe médico.
COMITÉ DE SEGUNDA OPINIÓN	El comité de Cáncer materializa el compromiso que tienen los médicos hacia los pacientes; en estas sesiones clínicas cada especialista realiza aportaciones a cada uno de los casos, evaluando y discutiendo diferentes alternativas de tratamiento.
SALA DE	Cuenta con una completa y acogedora sala de aplicación. Los pacientes reciben el tratamiento de quimioterapia en un

QUIMIOTERAPIA ambiente adecuado, bajo la supervisión y vigilancia de profesionales especializados, enfermeras y auxiliares.

PROCEDIMIENTOS AMBULATORIOS Para cirugías menores; cuenta con personal capacitado médicos especialistas para la ejecución de cada uno de los procedimientos que están a disponibilidad durante la permanencia del paciente. Se realiza procedimientos de diagnósticos y terapéuticos: Cirugías de Mohs (criostato), procedimiento quirúrgico bajo anestesia local, biopsia de mama, lipomas.

CONSULTA DE ESPECIALIDADES CENONI brinda un estudio integral a cada uno de los pacientes, recurriendo a estudios clínicos y análisis de laboratorio con tecnología de punta. Una vez diagnosticado, los especialistas implementaran el tratamiento para cada caso en particular.

Brindan su atención en:

- Oncología Clínica Radio oncología
- Cirugía Oncológica Mastología
- Dermatología Hematología
- Psicooncología Cuidados Paliativos
- Terapia del dolor Patología
- Anestesiología Medicina Nuclear
- Gastroenterología

PRUEBAS GENÉTICAS Las pruebas genéticas pueden ser muy útiles para determinar si una persona tiene una enfermedad genética o si tiene la posibilidad de desarrollar una en el futuro.

Disponen de varios tipos de pruebas genéticas como:

- MyRisk Mammaprint
- Bracanalysis Braca CDXTumor
- Multigen hereditario Single Site
- Breast Cancer Index

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

4.5.Precio

La estrategia de precios aplicada actualmente por CENONI, implica ofrecer presupuestos personalizados con descuentos especiales en función de aspectos como:

- Frecuencia requerida en cada tratamiento.
- Tipos de tratamientos, valorados a partir de los tipos de medicinas empleadas en los mismos.
- Tratamientos complementarios establecidos por los médicos.
- Estado de la enfermedad.
- Situación socioeconómica del paciente.

Esto le ha permitido a la organización competir, a pesar de tener precios más elevados que sus competidores directos. Dentro de la cartera de productos solo dos tienen precios fijos y los dos restantes presentan fluctuaciones en función de los aspectos antes mencionados como se puede observar en la Tabla 9.

Tabla 9.

Precios según tipo de servicio oncológico

Servicios	Precios	Observaciones
Chequeos Preventivos	\$290 - 370	Variable en función de la necesidad y sexo del cliente
Comité de Segunda Opinión	\$250	Valor fijo
Quimioterapia	\$500 - \$5.000	Variable en función del tipo de cáncer y tipo de medicinas
Procedimientos ambulatorios	\$100 - \$1000	Variable en función del procedimiento a realizar.
Pruebas genéticas	\$700 - \$4900	Variable en función de la necesidad y sexo del cliente
Imágenes básicas	\$50	Valor fijo

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

4.6. Instalaciones

Los servicios son prestados en las instalaciones de la entidad, las cuales se describen a continuación:

Recepción: Área destinada a la atención y espera de los pacientes, la cual cuenta con un espacio bastante cómodo y permite brindar la información requerida tanto por el cliente como por sus familiares respecto a los procedimientos, programas y tratamientos que se ofertan, así como sus respectivos costos.



Figura 28. Área de recepción del centro.

Fuente: Centro Oncológico Integral (2019).

Sala de Quimioterapia: Espacio destinado para el tratamiento del paciente a través de medicación oncológica donde se proporciona dicho servicio, tiene capacidad para atender a 5 pacientes de manera simultánea en módulos debidamente separados que brindan privacidad y cuyo mobiliario es muy cómodo como lo requiere este procedimiento.



Figura 29. Área de quimioterapia del centro.

Fuente: Centro Oncológico Integral (2019).

Sala de Procedimiento Ambulatorio: Área destinada para realizar procedimientos e intervenciones quirúrgicas, los cuales no requieren de hospitalización.



Figura 30. Área de procedimiento ambulatorio del centro.

Fuente: Centro Oncológico Integral (2019).

Cámara de flujo: Espacio diseñado para la preparación de la medicación a suministrar en las quimioterapias. Es un área con especial asepsia y cuenta con equipos tecnológicos especializados.



Figura 31. Cámara de flujo del centro.

Fuente: Centro Oncológico Integral (2019).

Sala de Comité de Segunda Opinión: Área destinada para reunión de médicos especializados en oncología, donde se tratan casos de pacientes que requieren que se evalúe un diagnóstico que se les ha otorgado por su médico tratante y a su vez buscan establecer los tratamientos más apropiados a seguir.



Figura 32. Área del comité de segunda opinión del centro.

Fuente: Centro Oncológico Integral (2019).

4.7.Promoción

El Centro Oncológico Integral (CENONI) cuenta con una página web que se constituye en su primera forma de promoción, así como también un medio de comunicación con clientes prospectos. Tiene un diseño bastante amigable y ofrece información completa sobre los servicios de la organización como se muestra en las **Figura 33** y **Figura 34**.

Se ha complementado con la elaboración de fans Page para poder responder de forma inmediata a los requerimientos de clientes potenciales.



Figura 33. Página web del centro.

Fuente: Centro Oncológico Integral (2019).



Figura 34. Página web del centro.

Fuente: Centro Oncológico Integral (2019).

Adicionalmente, realiza promoción mediante boletines publicitarios que se entregan a los pacientes que visitan el centro, durante la participación en eventos

médicos, o por medio de volanteo; aunque la mayor cantidad de clientes provienen de referidos de pacientes que han recibido su tratamiento y se muestran muy satisfechos.

CHEQUEO PREVENTIVO
ORIENTADO A PERSONAS SANAS O CON FACTORES DE RIESGO AL CÁNCER. LA MEJOR ALTERNATIVA PARA PREVENIR O DETECTAR PRECOZMENTE UN CÁNCER. A TRAVÉS DE UN EXÁMEN MÉDICO, PRUEBAS DE LABORATORIO E IMÁGENES REALIZADAS DE ACUERDO A LA EDAD Y SEXO.

SALA DE QUIMIOTERAPIA
CONTAMOS CON EQUIPOS VANGUARDISTAS Y DE ÚLTIMA TECNOLOGÍA PARA TRATAR EL CÁNCER. ADÉMÁS EL TRATAMIENTO SE RECIBE EN SALAS PRIVADAS CON LAS ACOMODACIONES NECESARIAS PARA HACER EL PROCESO LO MÁS CÓMODO POSIBLE.

COMITÉ DEL CÁNCER
REUNIÓN DE MÉDICOS EXPERTOS EN DIFERENTES ESPECIALIDADES DE CÁNCER QUE EXAMINAN Y DISCUTEN SOBRE LA ENFERMEDAD Y MEJOR ALTERNATIVA DE TRATAMIENTO PARA UN PACIENTE, BUSCANDO UN TRATAMIENTO PERSONALIZADO.

CONSULTA CON TU ESPECIALISTA
UN GRUPO DE MÉDICOS DE DIFERENTES ESPECIALIDADES EN EL TRATAMIENTO DEL CÁNCER ATENDERÁN EN CONSULTA TUS DIFERENTES NECESIDADES.

SALA DE PROCEDIMIENTOS AMBULATORIOS
CONTAMOS CON UNA SALA ESPECIAL PARA CIRUGÍAS MENORES NECESARIAS PARA DIAGNOSTICAR PRECOZMENTE Y TRATAR ALGUNOS TIPOS DE CÁNCER.

CENONI
Centro Oncológico Integral

(04) 600-9900

¡Juntos podemos vencerla!

Av. Joaquín Orrantía y Av. Juan Taha Marengo, Edif. Equilibrium, piso 7 - of. 705 / Teléfono: 600-9900 / Guayaquil - Ecuador.
www.cenoni.com.ec / cenoni @cenoni.ec info@cenoni.com.ec

Figura 35. Boletines publicitarios del centro.

Fuente: Centro Oncológico Integral (2019).

4.8. Atención al cliente

El servicio al cliente se limita únicamente a la atención de la recepcionista y a su nivel de conocimiento y predisposición para la atención al público; en este sentido los pacientes se han quejado de los largos tiempos de espera en el teléfono para separar citas. Situación que necesita ser mejorada de forma inmediata para evitar confusiones y posteriores pérdidas de clientes.

4.8.1. Convenios.

Como parte de la estrategia de crecimiento implementada por CENONI se realizaron alianzas estratégicas con aseguradoras médicas tanto nacionales como

internacionales y de esta manera conseguir la ampliación de la cartera de clientes de CENONI mediante los asegurados, entre las cuales tenemos a las siguientes compañías:

- Vumilatina Medicina Prepagada S.A.
- Best Doctor S.A. Empresa de Medicina Prepagada.
- Bupa Ecuador Sociedad Anónima Compañía de Seguros.
- Bmi del Ecuador Compañía de Seguros de Vida S.A.
- Bmi Iguales Medicas del Ecuador S.A.

4.9. Análisis de Ventas

El comportamiento de las ventas de Centro Oncológico Integral (CENONI) es un indicador de gran importancia y un factor preponderante para establecer la demanda potencial respecto a los servicios ofertados por la compañía, su evolución y su valoración. El periodo analizado va desde el año 2017, donde inició operaciones la empresa, hasta octubre del año 2019.

Tabla 10.

Comparativo de ventas 2017 - 2019 CENONI

COMPARATIVO DE VENTAS 2017 – 2019			
CARTERA DE SERVICIOS	2017	2018	2019
QUIMIOTERAPIA	\$124.791,30	\$347.833,33	\$399.341,80
CHEQUEOS PREVENTIVOS	\$34.429,48	\$46.828,75	\$97.925,01
COMITÉ SEGUNDA OPINION	\$8.678,50	\$3.057,80	\$2.499,00
PROCEDIMIENTOS			
AMBULATORIOS	\$100,00	\$770,00	\$1.204,00
PRUEBAS GENETICAS	\$4.300,00	\$15.000,00	\$5.180,00
IMÁGENES	\$50,00	\$12.880,79	\$46.491,60
TOTALES	\$172.349,28	\$426.370,67	\$552.641,41

Fuente: Centro Oncológico Integral (2019).

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

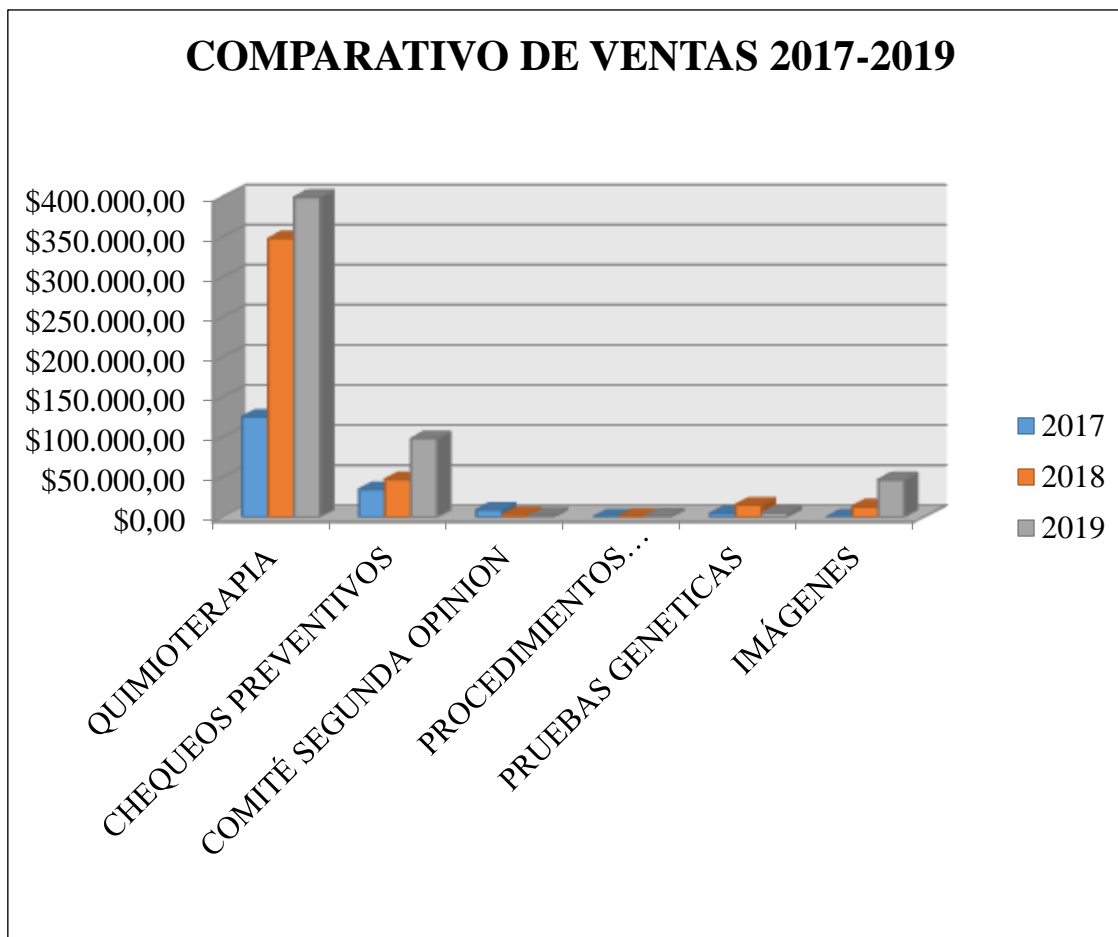


Figura 36. Comparativo de ventas 2017 al 2019.

Fuente: Centro Oncológico Integral (2019).

Se puede observar en la gráfica que los servicios de mayor incidencia durante los tres años fueron: Quimioterapia (USD 124.791,30 para el año 2017; USD 347.833,33 para el año 2018 y USD 399.341,80 para el año 2019) concentrando el 72% de las ventas en promedio; y, el servicio de Chequeo Preventivo (USD 34.429,48 para el año 2017; USD 46.828,75 para el año 2018 y USD 97.925,01 para el año 2019); con ello se pudo evidenciar cuáles fueron los servicios que presentaron un mayor aporte para el Centro Oncológico Integral (CENONI).

Es importante resaltar el hecho de que estos incrementos en las ventas provienen del ingreso de clientes de las aseguradoras de salud, los cuales solicitan los mejores medicamentos disponibles para los tratamientos y tienen un costo mayor. Pero con relación al año 2018 el número de clientes es inferior según lo detalla la siguiente tabla.

Tabla 11.

Comparativo de pacientes 2017 - 2019 CENONI

COMPARATIVO DE PACIENTES 2017 – 2019			
CARTERA DE SERVICIOS	2017	2018	2019
QUIMIOTERAPIA	10	9	6
CHEQUEOS PREVENTIVOS	91	134	214
COMITÉ SEGUNDA OPINION	40	10	8
PROCEDIMIENTOS			
AMBULATORIOS	1	7	5
PRUEBAS GENETICAS	1	8	5
IMÁGENES	1	85	230
TOTALES	144	253	468

Fuente: Centro Oncológico Integral.

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

4.10. Análisis Externo

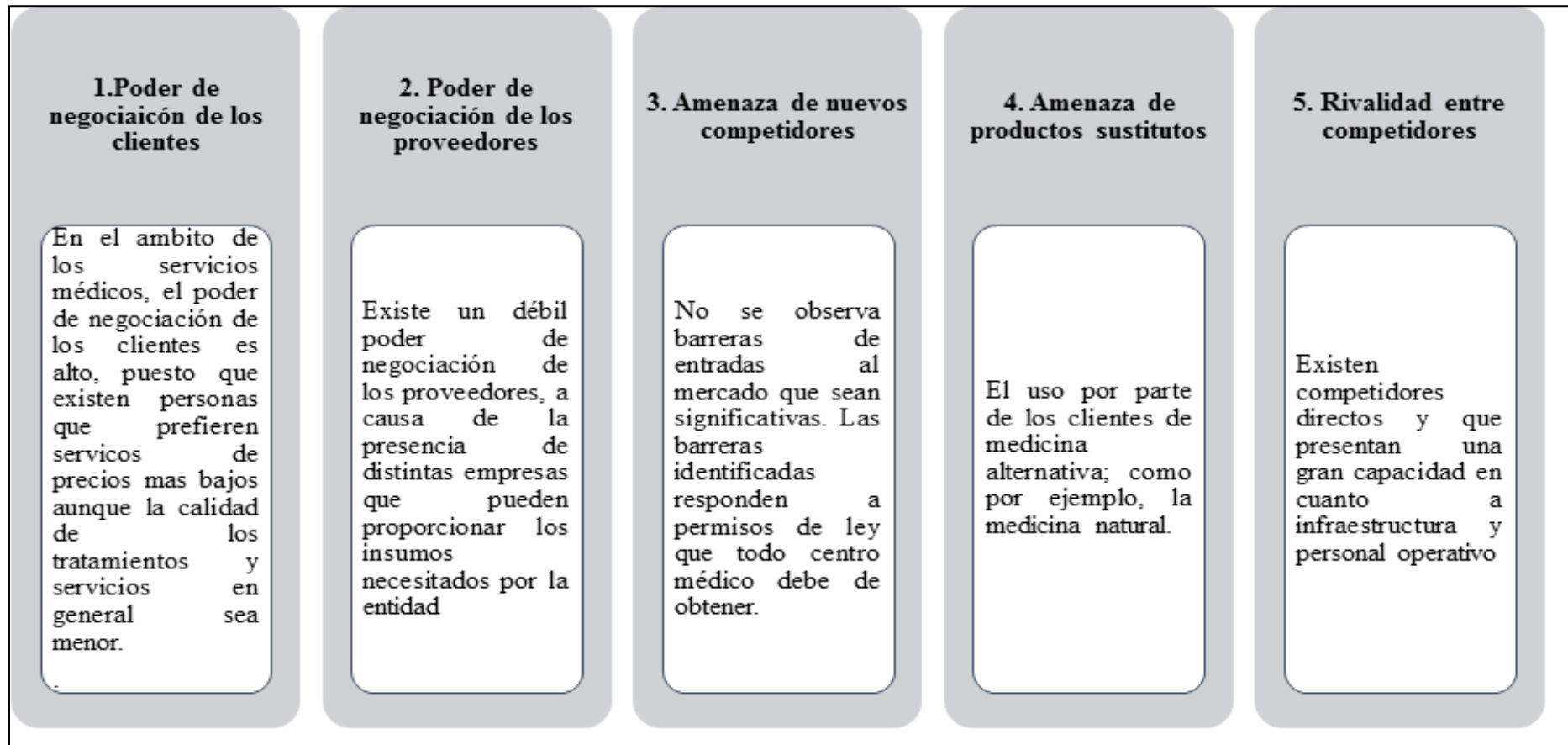


Figura 37. Cinco fuerzas de Porter.

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

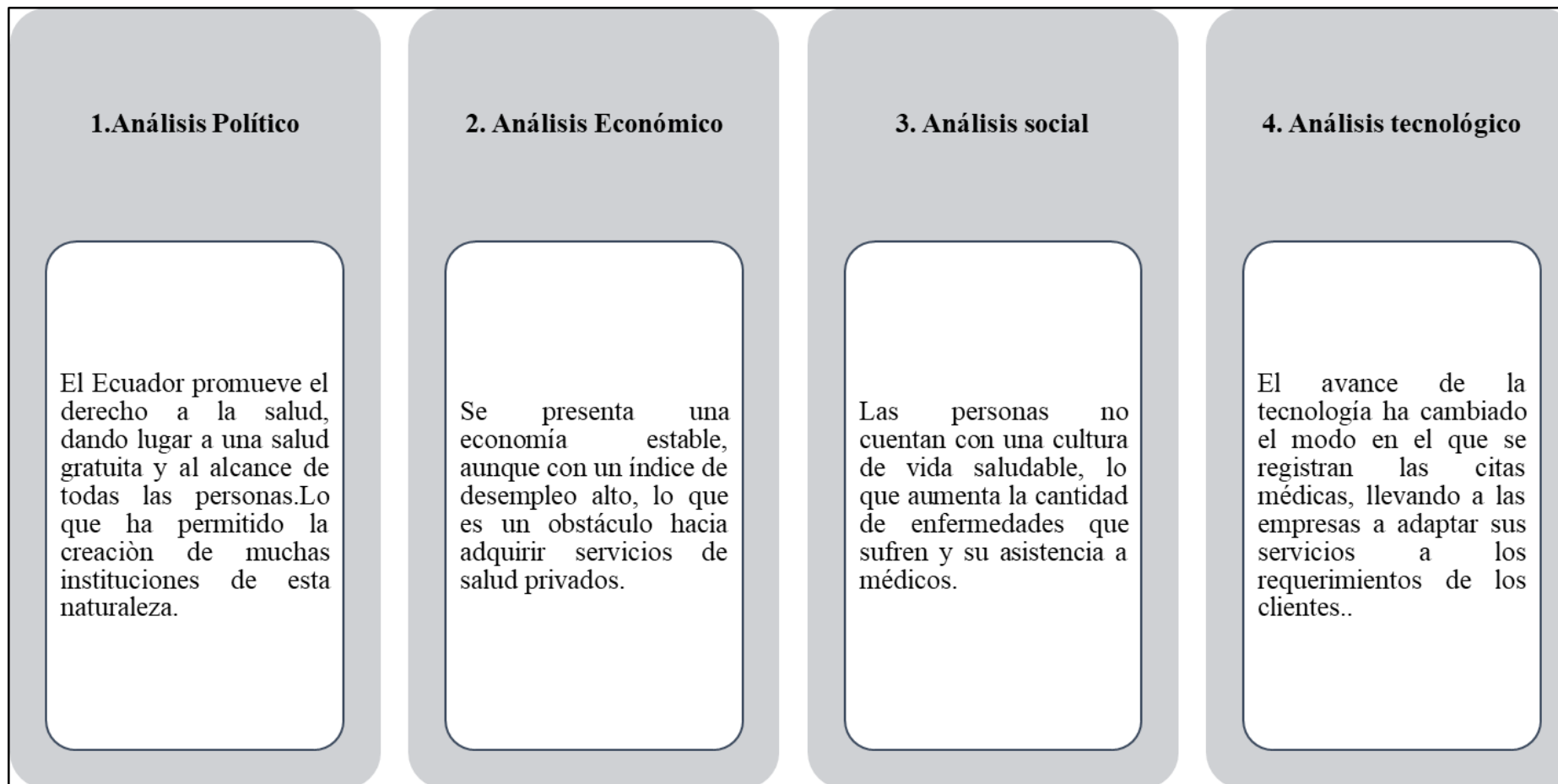


Figura 38. Análisis PEST.

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

4.11. Análisis de competencia

El mercado de servicios asociados a la prevención y tratamientos relacionados con el cáncer es muy específico de tal manera que su nicho de mercado es muy especial, pero desde el punto de vista de la calidad y experiencia del cuerpo médico, tenemos dos grupos de competidores los cuales son directos e indirectos.

Competidores directos.

- **Sociedad de Lucha contra el Cáncer (SOLCA):** Institución privada y sin fines de lucro con cerca de 70 años de servicio a la comunidad guayaquileña, mediante el Decreto Legislativo del Estado Ecuatoriano del 15 de octubre de 1953. Debido a su infraestructura y tamaño, se ha convertido en la institución más grande del Ecuador orientada a ofrecer este servicio en todas las provincias del país, diferenciándose por brindar tratamiento integral multidisciplinario del cáncer, atención sensible y servicio de excelencia, lo que le ha generado un buen posicionamiento. Tiene un alto nivel de demanda por lo que les resulta difícil atenderla de forma adecuada. Se lo considera competencia directa por ofrecer la mayoría de los servicios con excepción del comité de segunda opinión que si lo realizan como parte del diagnóstico a sus clientes y las pruebas genéticas. Sus precios son inferiores a los de CENONI debido al nivel de demanda que poseen, lo cual les permite realizar compras de medicamentos en volumen recibiendo descuentos significativos por compras, que son trasladados al paciente.

- **Quality of Care:** Se lo ha considerado un competidor directo puesto que posee una amplia experiencia en la atención a personas con cáncer, además de contar con infraestructura y personal capacitado para aquellas labores. Sin embargo esta empresa se ha enfocado mayoritariamente en el servicio de quimioterapia; cuyos precios también están por debajo de los precios de CENONI. Esto se debe además a que tienen convenio con la empresa SALUDSA cuyos afiliados con problemas de cáncer acuden a esta empresa para recibir el servicio, lo cual de manera masiva les permite también hacer compras en volumen de medicamentos.

- **Hospital Luis Vernaza:** Desde 1888 la Junta de Beneficencia de Guayaquil, administra y sostiene el Hospital Luis Vernaza, que se caracteriza por atender con profesionales de alto nivel en diferentes especialidades médicas y quirúrgicas a personas de las diferentes provincias del Ecuador. Entre las divisiones clínicas con las que cuenta el Hospital Luis Vernaza está el servicio de Oncología con tecnología para realizar procedimientos de diagnóstico y tratamiento. Se lo considera competencia directa por ofrecer el servicio de quimioterapia, así como el servicio de médicos oncólogos en su consulta externa, a lo que se suma el servicio en imágenes. Sus precios son inferiores a los de CENONI debido al nivel de demanda que poseen, lo cual les permite realizar compras de medicamentos en volumen recibiendo descuentos significativos por compras, que son trasladados al paciente.

Tabla 12.

Comparativo de precios y servicios de competidores directos.

CARTERA DE SERVICIOS	COMPETIDORES DIRECTOS PRECIOS			OBSERVACIONES
	SOLCA	QUALITY OF CARE	HOSP. LUIS VERNAZA	
QUIMIOTERAPIA	\$200 - \$3000	\$300 - \$5000	\$400 - \$5000	Precios en función del tipo de cáncer y tipo de medicinas
CHEQUEOS PREVENTIVOS	\$220 - \$285	-	-	Precios en función de la necesidad y sexo del cliente.
COMITÉ SEGUNDA OPINION	-	-	-	No ofertan este servicio
PROCEDIMIENTOS AMBULATORIOS	\$50 - \$1000	-	\$50 - \$2000	Precios en función del procedimiento a realizar
PRUEBAS GENETICAS	-	-	-	Se encargan a terceros
IMÁGENES	\$10 - \$250	-	\$15 - \$500	Precios en función de la necesidad y sexo del cliente.

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Competidores indirectos.

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS):** A través de su propia casa de salud como es el Hospital “Teodoro Maldonado Carbo”, brinda servicios oncológicos tanto clínica como de cirugía, siendo también de una gran demanda debido al acceso que tienen todos los trabajadores y sus familiares.

Así como también instituciones con fines de lucro (clínicas, dispensarios, consultorios y empresas de medicina prepagada). Es bien conocido que muchas empresas del sector privado reciben derivaciones por parte de instituciones públicas de salud bajo convenio de pago para brindar atención en servicios especializados que no están disponibles o que no satisfacen de forma apropiada a la demanda.

Tabla 13.

Comparativo de precios y servicios de competidores indirectos.

COMPETIDORES INDIRECTOS PRECIOS			
CARTERA DE SERVICIOS	IESS	OTROS CENTROS MEDICOS	OBSERVACIONES
QUIMIOTERAPIA	Valores cubiertos con las aportaciones de los afiliados	-	Precios en función del tipo de cáncer y tipo de medicinas
CHEQUEOS PREVENTIVOS	Valores cubiertos con las aportaciones de los afiliados	-	Precios en función de la necesidad y sexo del cliente.
COMITÉ SEGUNDA OPINION	-	-	No cuentan con este servicio
PROCEDIMIENTOS AMBULATORIOS	Valores cubiertos con las aportaciones de los afiliados	\$50 - \$5000	Precios en función del procedimiento a realizar
PRUEBAS GENETICAS	-	-	
IMÁGENES	Valores cubiertos con las aportaciones de los afiliados	\$50 - \$500	Precios en función de la necesidad y sexo del cliente.

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019)

Las estadísticas más recientes sobre la incidencia de cáncer fue publicada por el hospital Solca – Guayaquil donde se diagnosticaron un total de 19.680 casos de cáncer durante el periodo 2014 – 2018. De los cuales el 62,7% correspondió a mujeres.

Los cánceres más frecuentes entre las mujeres son mama (25,4%), cérvix invasor e in situ (17,2%) y tiroides (12,4%). Para los hombres son próstata (20,5%), linfomas (11,3%) y piel (9,3%).

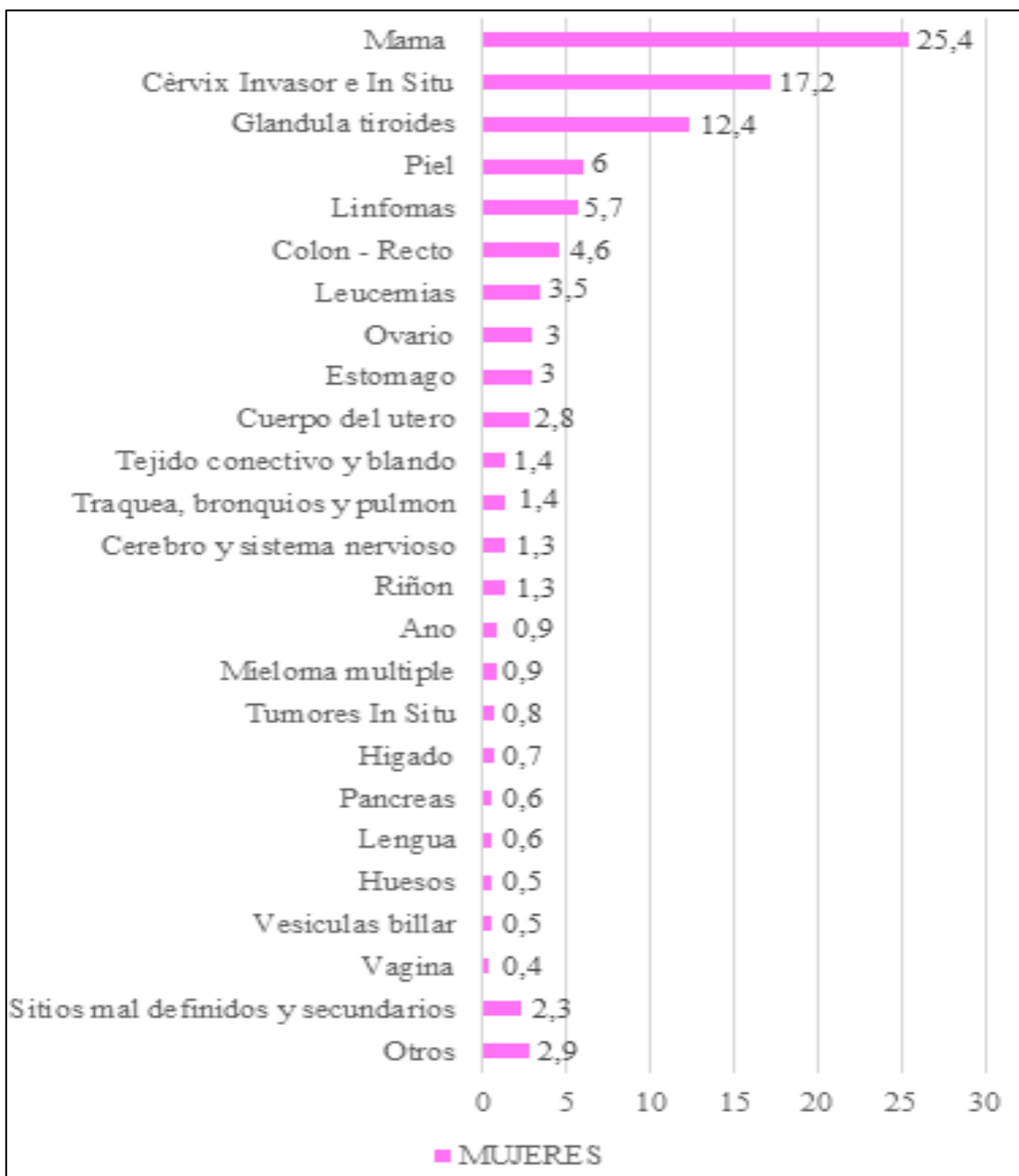


Figura 39. Frecuencia de Cáncer en Mujeres

Fuente: Estadísticas Hospital SOLCA Guayaquil

Elaborado por: Dpto. Gestión de la Información y Productividad. Abril (2019)

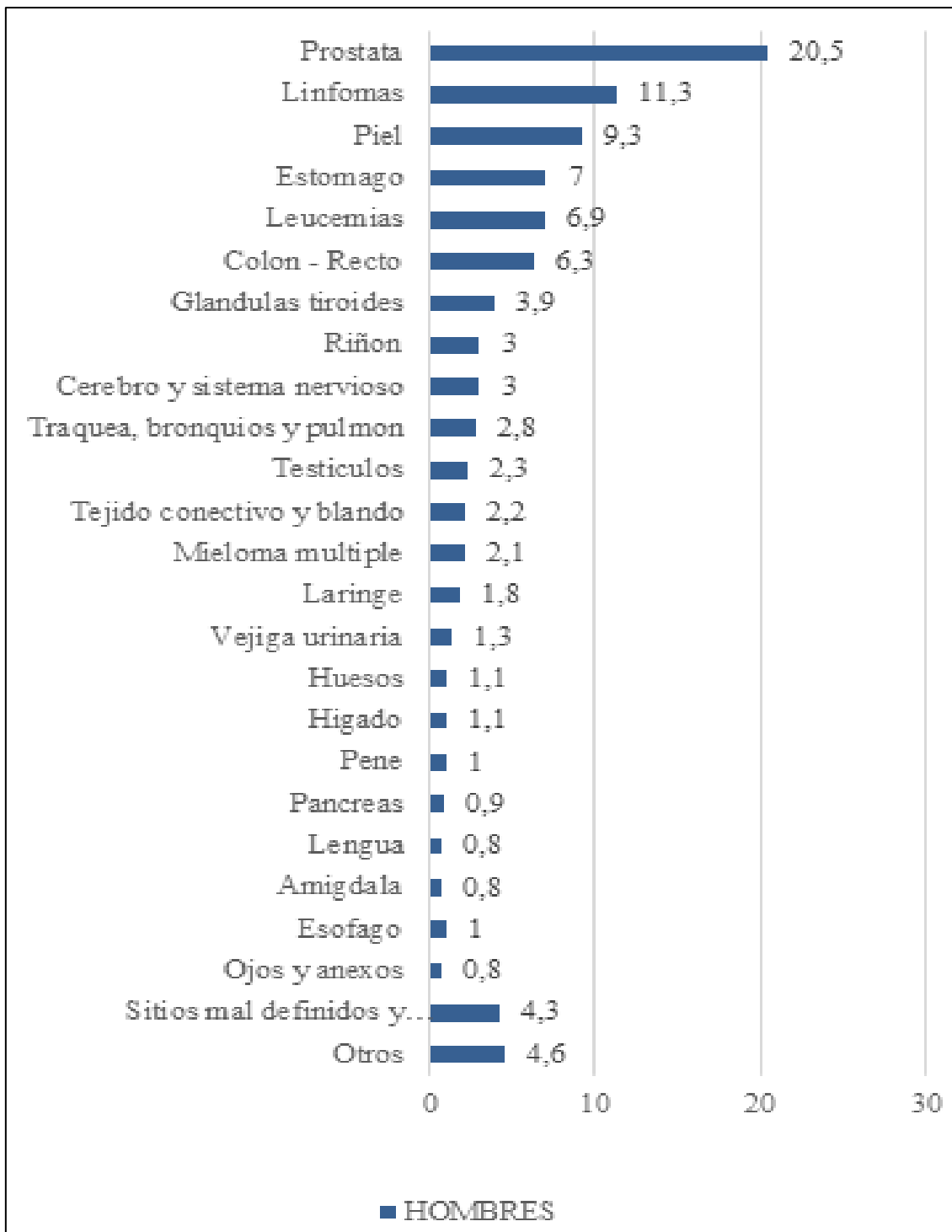


Figura 40. Frecuencia de Cáncer en Hombre

Fuente: Estadísticas Hospital SOLCA Guayaquil

Elaborado por: Dpto. Gestión de la Información y Productividad. Abril (2019)

4.12. Perfil del cliente

Dado que la compañía ofrece servicios de diagnóstico y terapéuticos, que a menudo están relacionados entre sí, es difícil segmentar claramente a los pacientes. Sin embargo, ofrece servicios a todo tipo de personas sin importar su edad o condición social. En general, los pacientes se pueden clasificar en dos grupos:

- Pacientes con síntomas agudos que necesitan tratamiento rápido
- Pacientes con dolencias crónicas.

La diferencia entre los tipos de pacientes es básicamente la duración del tratamiento. Las enfermedades como el cáncer no discriminan entre edad o nivel socioeconómico, pero los servicios de CENONI están por encima de los precios referenciales de instituciones como SOLCA, por lo que el grupo objetivo al que apunta la organización es a personas de clase media ascendente y personas con seguros médicos que pueden hacer frente a esta enfermedad por medio de este tipo de beneficios; las cuales están dispuestas a invertir dinero para recibir el mejor tratamiento posible. Estas son exactamente las personas a las que la compañía quiere apuntar con sus estrategias.

4.13. Análisis FODA

Fortaleza

- Servicios especializados con cobertura en todas las etapas de la enfermedad.
- Equipos de médicos especialistas con amplia experiencia y altamente comprometidos en brindar un servicio de calidad.
- Instalaciones y equipo médico de última tecnología.
- Optimización y mejora constante de sus procesos internos.

Debilidades

- Falta de estrategias y actividades de marketing para dar a conocer el servicio e incentivar las ventas.
- Escaso uso de medios digitales para dar a conocer la marca del centro.
- Deficiencia en el desempeño del personal de Recepción.

Oportunidades

- Mejoras tecnológicas en equipos y procedimientos de diagnósticos.
- Implementación de servicios integrales de cuidados paliativos a nivel nacional.
- Crecimiento del interés de la población femenina en realizarse chequeos preventivos.

Amenazas

- Desconocimiento sobre los servicios que oferta el centro.
- Poca cultura de prevención de la enfermedad por parte de la población masculina.
- Aumento de los costos y gastos de los medicamentos oncológicos.

4.14. Matriz de Impacto Externa (EFE)

Tabla 14.

Matriz de evaluación de factores internos –EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Mejoras tecnológicas en equipos y procedimientos de diagnósticos.	25%	4	1
Promulgación de nueva ley que obliga a las instituciones de servicios oncológicos a implementación de servicios integrales de cuidados paliativos a nivel nacional.	15%	2	0,3
Crecimiento del interés de la población femenina en realizarse chequeos preventivos.	10%	2	0,2
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Desconocimiento sobre los servicios que oferta el centro.	15%	2	0,3
Poca cultura de prevención de la enfermedad por parte de la población masculina.	10%	2	0,2
Aumento de los costos y gastos de los medicamentos oncológicos	25%	4	1
TOTAL	100%		3

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

El resultado obtenido y que se muestra en la Tabla 7 permite analizar que los impactos externos que influyen sobre el Centro Oncológico Integral (CENONI) alcanzaron un valor de 3. Es decir, que CENONI ofrece al nicho de mercado (pacientes que padecen enfermedades oncológicas) servicios y medicamentos especializados mediante la oportunidad de adquirir equipos con mejoras tecnológicas, así como la implementación de procedimientos para el diagnóstico oportuno. Pero, lamentablemente, existe un aumento considerable de los costos y gastos respecto a la medicación especializada y utilizada para el tratamiento de las enfermedades oncológicas lo que limita que muchos pacientes puedan lograr la recuperación de su estado de salud porque deben de interrumpir ante la disminución de recursos económicos. Se compensará con la implementación de servicios integrales de cuidados paliativos a nivel nacional, lo que incrementará los ingresos debido al aumento de servicios en esta industria.

4.15. Matriz de Impacto Interno (EFI)

Tabla 15.

Matriz de evaluación de factores internos –EFI

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Servicios especializados con cobertura en todas las etapas de la enfermedad.	20%	4	0.8
Equipo de médicos especialistas con amplia experiencia y altamente comprometidos en brindar un servicio de calidad.	20%	4	0.8
Optimización y mejora constante	10%	3	0.2

de sus procesos internos.				
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO	
Falta de estrategias y actividades de marketing para dar a conocer el servicio e incentivar las ventas.	15%	2	0,3	
Escaso uso de medios digitales para dar a conocer el centro.	15%	2	0,3	
Deficiencia en el desempeño del personal de recepción.	10%	1	0,1	
TOTAL	100%		3,70	

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

El resultado obtenido y que se muestra en la Tabla 8 permite analizar que los impactos internos que influyen sobre el Centro Oncológico Integral (CENONI) alcanzaron un valor de 3. Es decir, que CENONI ofrece al nicho de mercado (pacientes que padecen enfermedades oncológicas) servicios y medicamentos especializados cuya cobertura abarca todas las etapas de la enfermedad, lo que brinda además una atención personalizada.

Para ello, otra de las fortalezas identificadas y evaluadas es que el centro cuenta con instalaciones y equipo médico de última tecnología lo que proporciona confiabilidad y fiabilidad de los resultados y análisis de laboratorios efectuados durante la prestación del servicio. Además de un equipo de médicos especialistas con amplia experiencia. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las amenazas cuyas causas identificadas son la falta de estrategias y actividades de marketing, también el escaso uso de medios digitales y al no existir desempeño óptimo en cuanto a brindar información adecuada y clara sobre los servicios que ofrece el centro, todo esto da como resultado una disminución considerable y significativa de los ingresos.

4.16. Matriz FODA

Tabla 16.

Matriz FODA

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
Factores Internos	Factores Externos	Mejoras tecnológicas en equipos y procedimientos de diagnósticos	Implementación de servicios integrales de cuidados paliativos a nivel nacional	Crecimiento del interés de la población femenina en realizarse chequeos preventivos	Desconocimiento sobre los servicios que oferta el Centro	Poca cultura de prevención de la enfermedad por parte de la población masculina	Aumento de los costos y gastos de los medicamentos oncológicos
	FORTALEZAS	Servicios especializados con cobertura en todas las etapas de la enfermedad	Equipo de médicos especialistas con amplia experiencia y altamente comprometidos en brindar un servicio de calidad	Instalaciones y equipo médico de última tecnología	Optimización y mejora constante de sus procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecimiento de los de Sistema de Calidad. Implementación del servicio de cuidados paliativos en el centro y a domicilio. ✓ Mejoras en el área de procedimiento ambulatorio. ✓ Implementación de área de imágenes. ✓ Creación de paquetes básicos de chequeo preventivo para hombres y mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descuentos y beneficios por forma de pago. Creación de precios "ganchos". ✓ Desarrollo de procesos comunicacionales orientados a brindar información sobre los servicios básicos y complementarios.
DEBILIDADES	Falta de estrategias y actividades de marketing para dar a conocer el servicio e incentivar las ventas	Escaso uso de medios digitales para dar a conocer la marca del centro	Deficiencia en el desempeño del personal de recepción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación de Cenoni en congresos de oncología nacionales en calidad auspiciante. ✓ Incorporación de un Community Manager para el manejo de la página web. ✓ Aumento de tráfico en el portal web. ✓ Producción publicitaria digital orientada a promover los servicios y a contribuir a educar a la comunidad en el campo de la prevención. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas estratégicas con médicos de distintas especialidades para la oferta de los servicios. ✓ Evaluación periódica de satisfacción del cliente. ✓ Creación de un sistema de capacitación en el área médica y en servicio al cliente. ✓ Nuevos convenios con aseguradoras de medicina pre pagada. ✓ Publireportajes y campañas publicitarias en revistas médicas nacionales. 		

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019)

4.17.Estrategias de marketing

4.17.1. Estrategias de producto.

Centro Oncológico Integral (CENONI) busca como parte de sus objetivos el incremento de sus ventas y con ello de sus ingresos. Para ello ha considerado que es necesario, además de ser reconocida y encontrarse en la mente de los clientes, establecer estrategias de diferenciación para aprovechar sus fortalezas. Entre las estrategias a considerar están:

Fortalecimiento de los sistemas de calidad: Orientada a la mejora continua de sus procesos y protocolos ya establecidos, de tal manera que sea una prestación estandarizada de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los pacientes que asisten al centro. Para ello, se han considerado actividades como la implementación de un sistema de gestión de calidad mediante el cual la empresa pueda establecer mecanismos de control de eficiencia y obtener un mayor reconocimiento sobre la calidad que oferta al mercado ecuatoriano. Para lo cual se ha establecido que debe quedar definidos y digitalizados los siguientes documentos:

- ✓ **Protocolo de trato al usuario:** Este protocolo contiene todos los pasos que todo funcionario debe seguir, al momento de atender a un paciente y usuario (interno y externo), así como los aspectos más importantes que debe tomarse en cuenta al momento de ocurrir el primer contacto, y así poder desde un principio, brindar una atención de calidad, más humanizada y personalizada al paciente que la requiere.
- ✓ **Protocolos de enfermería:** Es uno de los pilares básicos para determinar la forma de actuar y el compromiso de los profesionales de la salud en el desarrollo de los cuidados que llevan a cabo.

Creación de paquetes básicos de chequeo preventivo para hombres y mujeres.: Debido a que los costos de un chequeo preventivo completo influyen dentro de la decisión de compra del servicio, el Centro Oncológico Integral (CENONI) considera apropiado la creación de paquetes básicos acorde a la edad y necesidad del

usuario, de tal manera que permita atraer a pacientes y lograr su fidelización a largo plazo. Esto permitirá incrementar las ventas al igual que el número de pacientes; estos paquetes básicos de prevención también serán ofrecidos mediante convenios a compañías para los chequeos anuales que muchas organizaciones realizan periódicamente a su recurso humano.

Paquete 1: Atención del adolescente y hombres jóvenes (15 a 29 años) \$130,00	Paquete 2: Atención de la adolescente y mujeres jóvenes (15 a 29 años) \$150,00	Paquete 3: Chequeo preventivo a hombres adultos (30 a 50 años) \$200,00	Paquete 4: Chequeo preventivo a mujeres adultas (40 a 50 años) \$260,00
<p>DETALLE DEL SERVICIOS</p> <p>Exámenes de Laboratorio: Hemograma completo, glicemia, colesterol, triglicéridos, GOT, GPT, GanmaGT, Fosfatasa alcalina, Examen de orina (FQS) y heces (coproparasitario, sangre oculta)</p> <p>Imágenes: Eco abdomen superior e inferior.</p> <p>Consulta médica.</p>	<p>DETALLE DE SERVICIOS</p> <p>Exámenes de Laboratorio Hemograma Completo Examen de Orina Cultivo de Orina Glucosa Grupo Sanguineo y Factor RH Perfil Hepático: TGO (1) TPG (1) Creatinina Imágenes: Eco.Ginecológica Citología Cuello Uterino (PAP) Consulta Médica</p>	<p>DETALLE DEL SERVICIOS</p> <p>Exámenes de Laboratorio: Hemograma completo, Glicemia, colesterol, triglicéridos, GOT, GPT, GanmaGT, Fosfatasa alcalina, PSA, CA 19-9, Examen de orina (FQS) y heces (coproparasitario, sangre oculta, Helicobacter Pylori)</p> <p>Imágenes: Eco abdomen superior e inferior.</p> <p>Tacto prostático. Consulta médica.</p>	<p>DETALLE DE SERVICIOS</p> <p>Exámenes de Laboratorio: Hemograma Completo Examen de Orina Cultivo de Orina Glucosa Grupo Sanguineo y Factor RH Creatinina Perfil Hepático: TGO (1) TPG (1) Perfil Lipídico: Colesterol Total Colesterol HDL Colesterol LDL Triglicéridos Prueba de HIV Hepatitis B (HBSAG) Hepatitis C Helicobacter pylori (en sangre)</p> <p>Imágenes: Torax Standard Eco.Ginecológica Mamografía Bilateral Ecografía Mamas Citología Cuello Uterino (PAP) Consulta médica</p>

Figura 41. Paquetes básicos

Fuente: Jiménez & Lucero (2019).

Implementación del servicio de cuidados paliativos en el centro y a domicilio: Para el bienestar del paciente durante su tratamiento y especialmente para clientes adultos mayores, el Centro Oncológico Integral (CENONI) ha considerado la implementación de una sala de cuidados paliativos con la finalidad de ampliar la oferta de servicios hacia una necesidad que actualmente no está cubierta, lo que incluiría: apoyo psicológico, control de síntomas físicos y otros malestares, tratamientos de reposición de las defensas inicialmente. El servicio se ofertaría en las instalaciones del centro y adicionalmente se brindaría un servicio a domicilio, que actualmente, no es ofertado por ninguno de los actores de la industria en que opera el centro.

Para poder cumplir con la implementación del servicio, se establece los siguientes pasos:

- ✓ Establecer el personal que prestará el servicio.
- ✓ Realizar la designación de funciones al personal.
- ✓ Elaboración de documentos de consentimiento informado y directrices anticipadas.



Figura 42. Cuidados Paliativos

Fuente: Jiménez & Lucero (2019).



Figura 43. Cuidados Paliativos

Fuente: Jiménez & Lucero (2019).

Tabla 17.

Estrategias de producto

Estrategia	Táctica	Acciones	Costo	Responsable
Fortalecimiento de los sistemas de calidad	Implementación de Sistema de gestión de Calidad.	Enfoque basado en procesos. Conocimiento, comprensión, diseño, revisión, seguimiento y mejoramiento de los procesos de trabajo de la institución.	\$353,33	Equipo de médico y asistentes, Director Contable y Director Técnico.
Creación de paquetes básicos de chequeo preventivo para hombres y mujeres a nivel corporativo	Elaboración de paquetes en función de las posibles necesidades de diagnóstico relacionadas con la edad del pacientes.	Establecer los costos y márgenes de utilidad de cada paquete que oscilaran entre el 20% y 40% de beneficio. Ofertar a los clientes corporativos los paquetes por medio de un dossier digital. Crear una cartera de clientes corporativos.	\$ 200,00	Director Contable y Director Técnico. Diseñador Community manager
Implementación de sala de cuidados paliativos en el centro y a domicilio	Selección de los espacios, adecuación y el equipo médico necesario	Establecer el personal que prestará el servicio. Realizar la designación de funciones al personal. Elaboración de documentos de consentimiento informado y directrices anticipadas.	\$1970,00	Director Contable y Director Técnico.
Total:			\$2.523,33	

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

4.17.2. Estrategias de precio.

- **Descuentos y beneficios por forma de pago:** Al ser los tratamientos para cáncer unos de los más costosos, se ha considerado ofrecer a los pacientes diferentes alternativas para financiar sus tratamientos. De esta manera se convertirá al precio en un factor diferenciador. Así, las formas de pago que se han considerado más competitivas son:
 - a) Por pago en efectivo, 10% de descuento en el servicio.
 - b) Pago con tarjeta de crédito diferido hasta 6 meses sin intereses o hasta 24 meses con intereses.
 - c) Pago en cheque certificado.

- **Creación de precios "ganchos":** Hasta consolidar e implementar todas las estrategias y actividades anteriormente detalladas, se ha considerado como estrategia y acción inmediata el establecimiento de precios "ganchos", es decir precios con algún tipo de descuento, promocionales de temporada o por días especiales para incentivar las ventas. En este aspecto se ha considerado hacerlo con servicios específicos en días especiales que celebren alguna de las enfermedades oncológicas, por ejemplo:
 - a) Día Mundial del cáncer de mama.
 - b) Día Mundial del cáncer de próstata.
 - c) Día Mundial de la Prevención del Cáncer de Cuello Uterino.

Tabla 18.

Estrategias de precio

Estrategia	Táctica	Acciones	Costo	Responsable
Descuentos y beneficios por forma de pago	Ofertar de paquetes de descuento en función de las posibilidades de pago de cada cliente previa negociación.	Por pago en efectivo, 10% de descuento en el servicio. Pago con tarjeta de crédito diferido hasta 6 meses sin intereses o hasta 24 meses con intereses. Pago en cheque certificado.	\$1.920,00	Director Gerente Contable y General.
Creación de precios "ganchos"	Descuentos, promocionales para incentivar las ventas	Brindar servicios específicos en fechas especiales del calendario médico.	\$4.891,67	Director Gerente Director Contable, General y Técnico.
Total:			\$6.811,67	

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

4.17.3. Estrategias de plaza.

Mejora del área de procedimiento ambulatorio:

La empresa cuenta con servicios de procedimiento ambulatorio, los cuales se brindan en un espacio físico muy reducido, lo que dificulta la atención. Para evitar que dicha situación siga influyendo de forma negativa, se ha considerado realizar mejoras en el área de procedimiento ambulatorio mediante el incremento del espacio físico y la adquisición de los recursos necesarios para un servicio óptimo de acuerdo con los requerimientos establecidos en los procedimientos médicos. Para ello, se ha considerado realizar una reestructuración de las áreas con las que cuenta el centro para la ejecución apropiada.

Implementación de un área de imágenes: La empresa cuenta con un área de imágenes compartida, lo cual retrasa en ocasiones la prestación del servicio y la incomodidad del cliente en el tiempo de espera. Para evitar que dicha situación siga influyendo de forma negativa, se ha considerado la independización del área de imágenes; inicialmente con aquellos que son de mayor frecuencia y uso por parte de los médicos. Para ello, se ha considerado realizar una reestructuración de las áreas con las que cuenta el centro para la ejecución apropiada.

Distribución actual

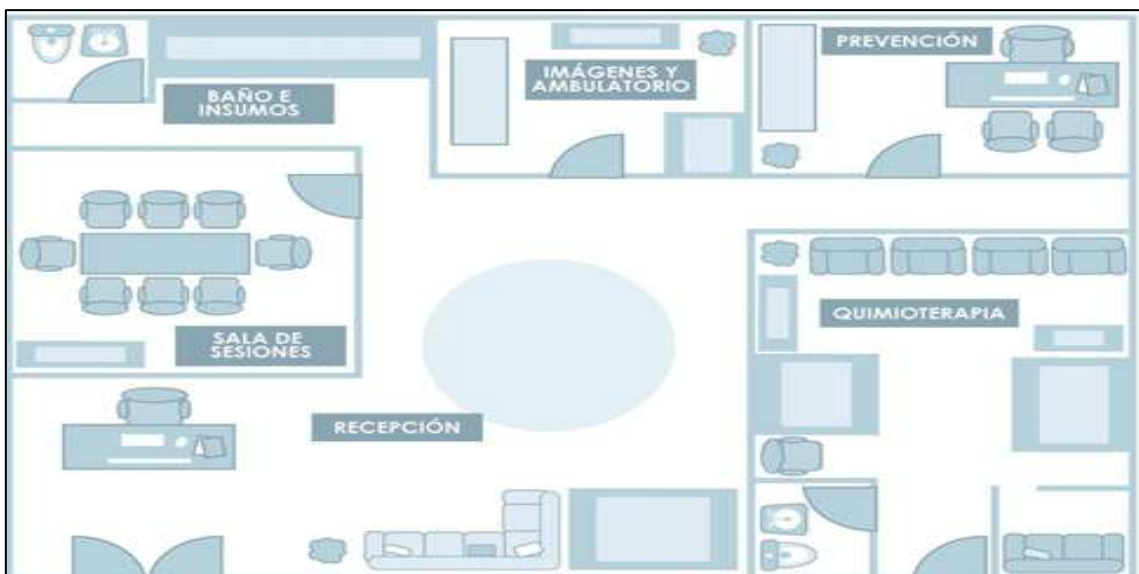


Figura 44. Distribución Actual

Fuente: Jiménez & Lucero (2019).

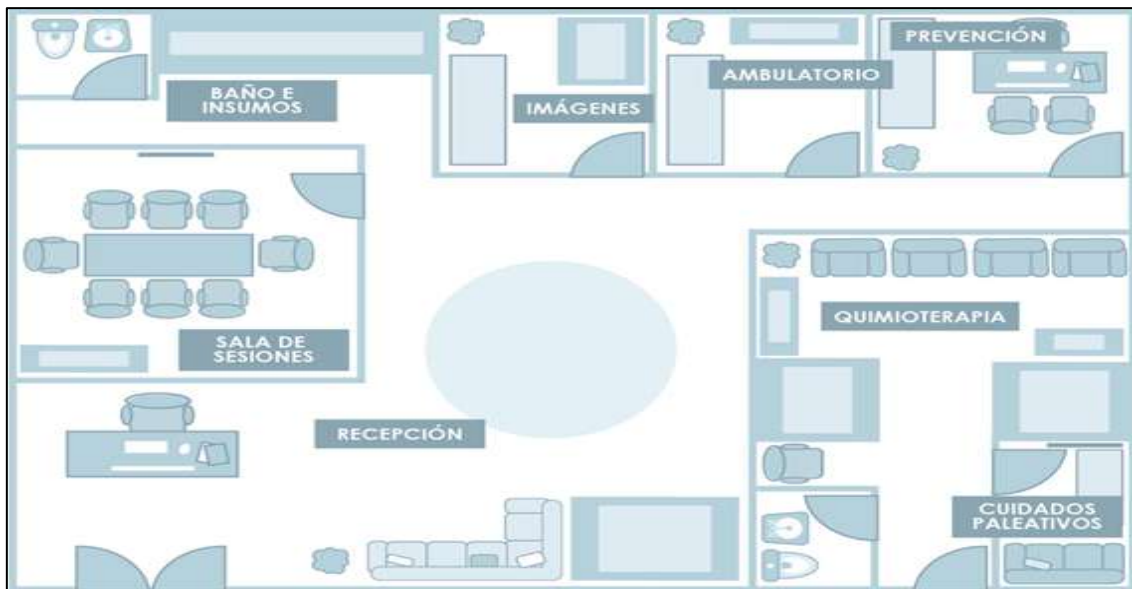


Figura 45. Propuesta de Distribución

Fuente: Jiménez & Lucero (2019).

Tabla 19.

Estrategias de plaza

Estrategia	Táctica	Acciones	Costo	Responsable
Mejora del área de procedimiento ambulatorio	Readeciación del espacio físico	Rediseñar el espacio del área donde se presta el servicio	\$700,00	Director Contable y Director Técnico.
Implementación de área de Imágenes	Readecuación del espacio físico	Rediseñar el espacio del área donde se presta el servicio	\$1.300,00	Director Contable y Director Técnico.
Total:			\$2.000,00	

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Estrategias de promoción.

- **Participación de Cenoni en congresos de oncología nacionales en calidad de auspiciante:** la participación en este tipo de actividades es bastante positiva, fortalece el conocimiento y permite compartir experiencias entre los profesionales médicos y a su vez dar a conocer los servicios que oferta Cenoni. Al participar como auspiciante el centro tendrá más oportunidad de darse a conocer en el mercado. La participación abarca:
 - ✓ Financiamiento del evento.
 - ✓ Colocación de stand de Cenoni.
 - ✓ Entrega de material publicitario.
 - ✓ Entrega de obsequios a los participantes.



Figura 46. Congresos de oncología

Fuente: Jiménez & Lucero (2019).

Incorporación de un Community Manager para el manejo de la página web: Se hará la contratación de personal especializado para el manejo y control de las

estrategias de marketing digital. Con ello, se busca garantizar un óptimo uso y aprovechamiento de dicho recurso para lograr el aumento de las ventas e ingresos para el centro.

Aumento de tráfico en el portal web: Se procederá a realizar diversas actividades que se describen a continuación:

La publicación de banners digitales que dirijan a los internautas hacia el portal web de la empresa.

Se mejorará la presentación del portal web de la empresa a través de la estandarización de colores y la reducción de sus sitios para optimizar el tiempo de navegación. De esta manera convertirlo en un medio más amigable, que permita para recibir y responder las inquietudes de los posibles clientes, y cotizar servicios.



Figura 47. Portal Web

Fuente: Jiménez & Lucero (2019).



Figura 48. Portal Web

Fuente: Jiménez & Lucero (2019).

Producción publicitaria digital orientada a promover los servicios y contribuir a educar a la comunidad en el campo de la prevención: Como parte del fortalecimiento de la imagen institucional, orientada a proyectar a la organización como una institución seria y preocupada por el bienestar de la comunidad. Se procederá a realizar diversas actividades que se describen a continuación:

Digitalización de documentación y uso de tecnología para automatizar la entrega de los resultados y otros trámites que ayudarán a agilizar las diversas necesidades de los clientes.

Elaboración de diarios digitales con noticias relacionadas a las enfermedades oncológicas, estilos de vida, nuevos procedimientos, nuevas tecnologías y equipos, entre otros temas de interés. Con ello, se busca brindar información preventiva que le puedan servir a los clientes y pacientes.

Mailing a clientes sobre eventos organizacionales.

Creación de un perfil de fan page donde se postearán noticias referentes al ámbito legal, permitirá una mayor comunicación con los usuarios, clientes y prospectos.

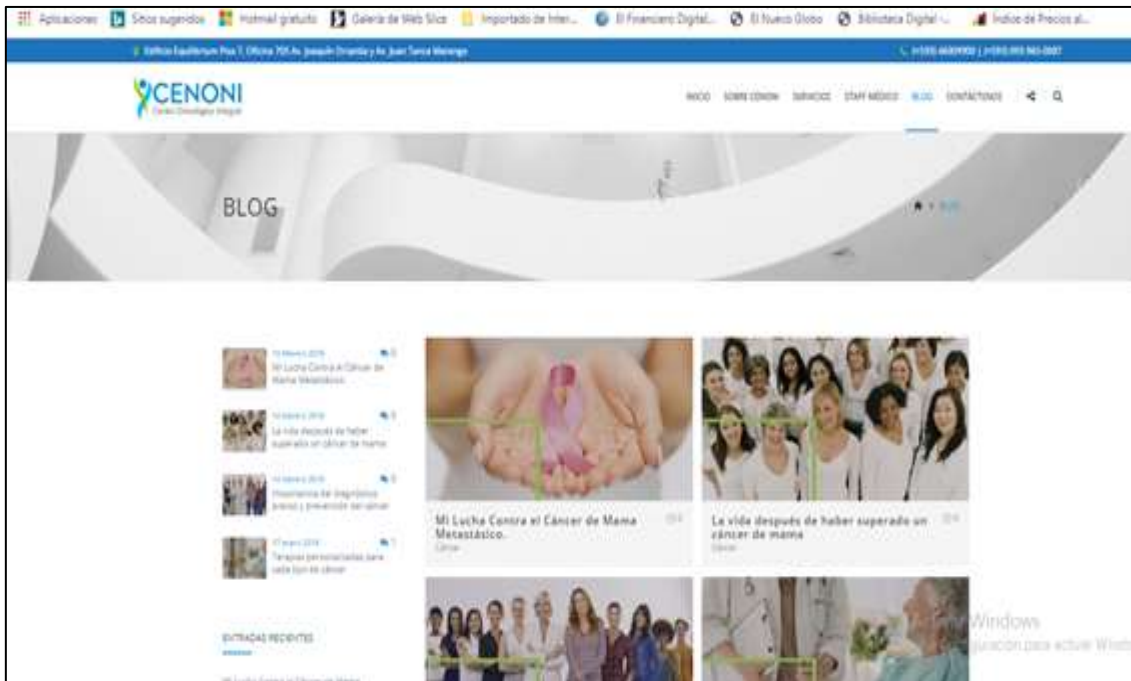


Figura 49. Portal Web Publicidad
 Fuente: Jiménez & Lucero (2019).

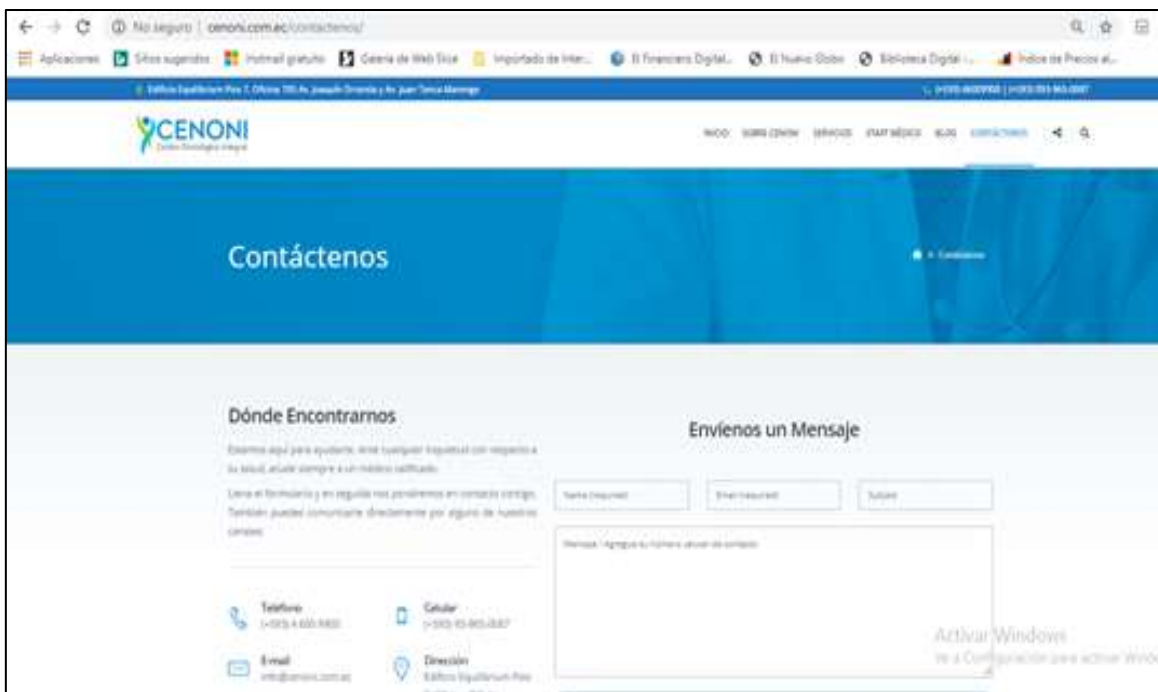


Figura 50. Portal Web Contacto
 Fuente: Jiménez & Lucero (2019).



Figura 51. Facebook

Fuente: Jiménez & Lucero (2019).

Desarrollo de procesos comunicacionales orientados a brindar información sobre los servicios básicos y complementarios:

Dentro de los servicios que ofrece el centro existen aquellos que son de más frecuencia en su comercialización y otros no. Así se tiene que los servicios de procedimiento ambulatorio, comité de segunda opinión y de pruebas genéticas son las menos conocidas y durante los tres años no han generado los ingresos esperados o las ventas estimadas.

Ante ello, se ha considerado importante el uso de volantes donde se comunique sobre dichos servicios y motivar su compra como uso por parte de los pacientes, familiares, futuros clientes y consumidores como tal.



Figura 52. Volante Propuesto

Fuente: Jiménez & Lucero (2019).

Publirreportajes y campañas publicitarias en revistas médicas nacionales: Entre las actividades propuestas a realizar se encuentran las siguientes:

Digitalización de testimonios de clientes que han culminados su tratamiento de quimioterapia.

Elaboración de campañas publicitarias sobre la prevención.

Especialistas en prevención del cáncer

El Centro Oncológico Integral (CENONI) es un centro de prevención, diagnóstico precoz y tratamiento de cáncer.

El centro cuenta con la atención de especialistas altamente preparados con experiencia en el manejo de esta enfermedad como el Dr. Marcos Rendón (urólogo), Dr. Guillermo Paúlson (oncólogo clínico), Dra. Sandra Chacón (Cirujía Plástica y Reconstructiva), Dr. Fernando Flores (tratamiento del dolor y cuidados paliativos), entre otros.

Prevención
Tiene como principal objetivo dedicarse a la prevención mediante programas que ayudarán a detectar el cáncer antes de que se presenten síntomas. Al hacerse las pruebas de detección con regularidad se pueden detectar de manera temprana el cáncer de mama, de cuello uterino y colonrectal (colon), entre otros. Estos programas se recomiendan a la población general según la edad o a personas con factores de alto riesgo. Además para detectar la enfermedad, realizan técnicas modernas y actualizadas de diagnóstico menos invasivas que las tradicionales.

El chequeo preventivo consiste: Inspección médica, exámenes de Laboratorio, ginecológicos, examen prostático, mamografía, ecg de mama, ecg pélvico y de abdomen y estándar de tórax. El resultado se entrega en 1 semana si hubiera algún diagnóstico de riesgo, se envía a especialista para la respectiva consulta.

Otros servicios
El centro cuenta con cirugía oncológica (digestiva, mama, cirugía reconstructiva, tumores óseos y partes blandas, cabeza y cuello), tratamiento del dolor y cuidados paliativos, oncología clínica (quimioterapia), biología molecular y genética, cirugía ambulatoria de diagnóstico, psicología oncológica, entre otros.

En acción
Una vez diagnosticado el cáncer, se envía a especialista para la respectiva consulta. En el manejo moderno del tratamiento del cáncer de un paciente, están involucrados una serie de especialidades, para ajustar a la medida del paciente el tratamiento, este manejo obliga a que la decisión no sea tomada por un solo médico, sino por un equipo de médicos de diferentes especialidades (consejo de médicos) ajustando así el tratamiento al paciente y no el paciente al tratamiento, como tradicionalmente se ha hecho", indica el Dr. Francisco Nevárez, cirujano oncológico y director de Cáncer.

Teléfono: 600-9900. Horario de atención desde las 08:00 hasta 18:00. Dirección: Av. J. Gavieles y av. J.E. Murogo, Edificio Equilibrium, piso 7, oficina 705. (Frente a Mall del Sol).
Redes Sociales:
Facebook: CENONI
Instagram: CENONI.ec
Twitter: cenoni.ec



Figura 53. Campañas Publicitarias
Fuente: Jiménez & Lucero (2019).

CENONI ABRIÓ SUS PUERTAS EN GUAYAQUIL Y OFRECE PREVENCIÓN

Tratan cáncer integralmente

En Ecuador esta enfermedad ocupa el tercer lugar entre las principales causas de muerte

Susana Landívar
Fotografía Guayaquil

El cáncer es un problema de salud pública a escala mundial y una patología suficientemente compleja como para que un paciente vaya de un lado a otro buscando soluciones. "Y esto es lo que está pasando en estos momentos", asegura el doctor Francisco Nevárez, cirujano experto en Grupo diagnóstico del cáncer por vía laparoscópica y director del Centro Oncológico Integral (Cenoni) que abrió sus puertas en Guayaquil.

Con el objetivo de que el paciente se sienta bien tratado en un solo lugar y prevenir esta patología que en nuestro país ocupa el tercer lugar entre las causas de muerte, ofrecen programas que ayudarán a detectar el cáncer antes de que haya síntomas.

Además de la prevención, médicos de distintas ramas se encargan del diagnóstico precoz y el tratamiento.

"Hemos intentado reunir todas las especialidades para hacer un tratamiento integral del cáncer, a medida del paciente y no el paciente a medida del tumor", dijo Nevárez, quien afirmó que es así como se debe enfocar el tratamiento moderno del cáncer: un grupo de médicos estudiando un solo caso para dar el mejor tratamiento. Forman parte de este equipo cirujanos, oncólogos, radiólogos, radioterapeutas, patólogos, gastroenterólogos y urólogos.

Algunos de los servicios que ofrecen son cirugía oncológica (digestiva, mama, reconstructiva, tumores óseos y partes blandas, cabeza y cuello), tratamiento del dolor y cuidados paliativos, quimioterapia, biología molecular y genética y más. En el edificio Equilibrium piso 7 oficina 705. En Facebook: CENONI. Telf: (04) 600-9900. @

Los cirujanos oncológicos Francisco Nevárez (izq.) y Luis Pendola se asociaron para abrir este centro.



Figura 54. Campaña Publicitaria
Fuente: Jiménez & Lucero (2019).

Tabla 20.

Estrategias de promoción

Estrategia	Táctica	Acciones	Costo	Responsable
Participación de Cenoni en congresos de oncología nacionales en calidad de auspiciante	Identificación de los congresos mas importantes a nivel nacional sobre oncología.	Financiamiento del evento. Colocación de stand de Cenoni. Entrega de material publicitario. Entrega de obsequios a los participantes.	\$5.230,00	Director Contable y Director Técnico.
Incorporación de un Community Manager para el manejo de la página web	Desarrollo del proceso de selección del personal adecuado.	Se hará contratación de personal especializado (Community Manager)	\$1.200,00	Director Contable y Director Técnico.
Aumento de tráfico en el portal web	La contratación de top of mind que dirija a los internautas hacia el portal web de la empresa.	Se mejorará la presentación del portal web de la empresa a través de la estandarización de colores y la reducción de sus sitios para optimizarle. Así como también convertirlo en un medio para recibir las inquietudes o cotizar servicios por parte de los clientes, pacientes y/o familiares.	\$900,00	Director Contable, Gerente General y Director Técnico.
Producción publicitaria digital orientada a promover los servicios y contribuir a educar a la comunidad en el campo de la prevención	Creacion de entrega de resultados en línea.	Digitalización de documentación y uso de tecnología para automatizar la entrega de los resultados y otros trámites que ayudarán a agilizar las diversas necesidades de los clientes. Elaboración de diarios digitales con noticias relacionadas a las	\$800,00	Director Contable, Gerente General y Director Técnico.

enfermedades oncológicas, estilos de vida, nuevos procedimientos, nuevas tecnologías y equipos, entre otros temas de interés. Con ello, se busca brindar novedades que les puedan servir a los clientes y pacientes.

Mailing a clientes sobre eventos organizacionales.

Creación de un perfil de fans page donde se postearán noticias referentes al ámbito legal, permitirá una mayor comunicación con los usuarios, clientes y prospectos.

<p>Desarrollo de procesos comunicacionales orientados a brindar información sobre los servicios básicos y complementarios</p>	<p>Volantes o flyers</p>	<p>\$340,00</p>	<p>Director Contable, Gerente General y Director Técnico.</p>
<p>Publirreportajes y campañas publicitarias en revistas médicas nacionales</p>	<p>Digitalización de testimonios de clientes que han culminados su tratamiento de quimioterapia. Elaboración de campañas publicitarias sobre la prevención. Digitalización de los servicios que se oferta y del staff medico con el que se cuenta.</p>	<p>\$300,00</p>	<p>Director Contable, Gerente General y Director Técnico.</p>
		<p>\$8.770,00</p>	

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

4.17.4. Estrategias de atención a los clientes

La percepción del paciente oncológico ha cambiado mucho en los últimos años, por lo que definir un perfil de paciente requiere de un análisis mucho más amplio en función de la evolución de la enfermedad y de las necesidades físicas y psicológicas que deben ser tratadas adecuadamente. Por lo que ya no se piensa únicamente en el paciente que presenta la enfermedad en distintos niveles de desarrollo, sino también en aquellas personas con hábitos de prevención.

Centro Oncológico Integral (CENONI) ha desarrollado servicios para ambos tipos de clientes a quienes presta atención directa sea por medio de seguros médicos o por pago directo.

- **Nuevos convenios:** El CENTRO ONCOLÓGICO INTEGRAL (CENONI) ha considerado las siguientes empresas de medicina Prepagada que concentran aproximadamente el 80% del mercado ecuatoriano. Dichas empresas consideradas son:
 - Medicina para el Ecuador Mediecuador Humana S.A.
 - Saludsa Sistema de Medicina Prepagada del Ecuador S.A.
 - Ecuasanitas.

Tabla 21.

Afiliados de las aseguradoras o empresas de medicina Prepagada

Empresa	Promedio de afiliados	Demanda Estimada
Humana	91.213	13271
Saludsa	220.231	32043
Ecuasanitas	92.713	13489
Total de nuevos clientes estimado		49154

Fuente: De la Pared, E. (2017).

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

- **Evaluación periódica de satisfacción al cliente:** Para mejorar la experiencia de compra, así como mitigar cualquier falencia que se presente dentro de la prestación de los diversos servicios ofertados por el Centro Oncológico Integral

(CENONI), se ha considerado la elaboración de una encuesta que permita medir la satisfacción del cliente y con ello lograr mejorar si son requeridas.

- **Creación de un sistema de capacitación en el área médica y en servicio al cliente:** la capacitación constante es de vital importancia y para mejorar la atención de servicio a los clientes se ha considerado la creación de un sistema de capacitación el cual permita al personal médico mantenerse actualizado en sus conocimientos, garantizar un buen servicio y mejorar el tiempo de atención a los pacientes. De igual forma capacitar al personal encargado de la atención directa con el cliente para que pueda brindar información adecuada y clara de los servicios que oferta el centro.
- **Alianzas estratégicas con médicos de distintas especialidades para la oferta de los servicios:** contactar médicos para darles a conocer los servicios que ofrece Cenoni; para que ellos sean referentes hacia sus pacientes.

Tabla 22.

Estrategias de atención al cliente

Estrategia	Táctica	Acciones	Costo	Responsable
Nuevos convenios		Realizar convenio con las aseguradoras de medicina prepagada que tienen el mayor grupo de afiliados, tales como: Humana, Saludsa y Ecuasanitas.	\$200,00	Director Contable y Director Técnico.
Evaluación periódica de satisfacción al cliente.	Encuesta de satisfacción mediante cuestionarios cortos para obtener la opinión de los clientes hacer del servicio que da el centro	Realizar una encuesta de satisfacción dirigida al cliente.	\$575,00	Director Contable y Director Técnico.
Creación de un sistema de capacitación en el área médica y en servicio al cliente	Crear un plan de capacitación anual para el personal de la organización.	Realizar un sistema de capacitación al personal médico y de atención al cliente. Capacitación de atención al usuario. Capacitación de manejo de fármacos oncológicos. Capacitación de primeros auxilios.	\$1.400,00	
Alianzas estratégicas con médicos de distintas especialidades para la oferta de los servicios	Crear una cartera de médicos oncólogos.	Realizar una cartera de médicos oncólogos. Visita a médicos oncólogos, ofreciendo los servicios del centro.	\$2.175,00	

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

4.18.Presupuesto de plan de marketing

Para alcanzar los objetivos definidos, es esencial establecer de forma clara y precisa los recursos financieros y económicos necesarios para su apropiada implementación. Así se tiene:

Tabla 23.

Inversión del plan de marketing

Descripción	Costos anuales
Fortalecimiento de los sistema de calidad.	\$353,33
Implementación de sala de cuidados paliativos.	\$1.970,00
Incrementar el número de exámenes preventivos al segmento de hombres.	\$200,00
Descuentos y beneficios por forma de pago.	\$1.920,00
Creación de precios "ganchos".	\$4.891,67
Mejora del área de procedimiento ambulatorio.	\$700
Implementación de un área de Imágenes.	\$1.300,00
Participacion de Cenoni en ccongresos de oncologia nacionales en calidad de auspiciantes	\$5.230,00
Incorporacion de un Community Manager para el manejo de la pagina web.	\$1.200,00
Aumento de tráfico en el portal web.	\$900,00
Producción publicitaria digital.	\$800,00
Desarrollo de procesos comunicacionales orientados a brindar informacion sobre los servicios basicos y complementarios.	\$340,00
Publirreportajes y campañas publicitarias en revistas medicas nacionales.	\$300,00
Nuevos convenios.	\$200,00
Evaluacion periodica de satisfaccion al cliente.	\$575,00
Creacion de un sistema de capacitacion en el area medica y en servicio al cliente.	\$1.400,00
TOTAL	\$22.280,00

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Tabla 24. Planificación gastos propuesta

Actividades	Meses												Total anual
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Fortalecimiento de los sistemas de calidad	\$ 353,33	\$ -	\$ -	\$ 353,33	\$ -	\$ -	\$ 353,33	\$ -	\$ -	\$ 353,33	\$ -	\$ -	\$ 1.413,32
Creación de paquetes básicos de chequeo preventivo para hombres y mujeres a nivel corporativo	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Implementación de sala de cuidados paliativos en el centro y a domicilio	\$ 1.970,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.970,00
Descuentos y beneficios por forma de pago	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 23.040,00
Creación de precios "ganchos"	\$ 4.891,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.891,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.891,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.675,01
Mejora del área de procedimiento ambulatorio	\$ 700,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700,00
Implementación de área de Imágenes	\$ 1.300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.300,00
Participación de Cenoni en congresos de oncología nacionales en calidad de auspiciante	\$ 5.230,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.230,00
Incorporación de un Community Manager para el manejo de la página web	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
Aumento de tráfico en el portal web	\$ 900,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 900,00
Producción publicitaria digital orientada a promover los servicios y contribuir a educar a la comunidad en el campo de la prevención	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Desarrollo de procesos comunicacionales orientados a brindar información sobre los servicios básicos y complementarios	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 340,00	\$ 4.080,00
Publirreportajes y campañas publicitarias en revistas médicas nacionales	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Nuevos convenios	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200,00
Evaluación periódica de satisfacción al cliente.	\$ 575,00	\$ -	\$ -	\$ 575,00	\$ -	\$ -	\$ 575,00	\$ -	\$ -	\$ 575,00	\$ -	\$ -	\$ 2.300,00
Creación de un sistema de capacitación en el área médica y en servicio al cliente	\$ 1.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.800,00
Alianzas estratégicas con médicos de distintas especialidades para la oferta de los servicios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$22.280,00	\$4.760,00	\$4.760,00	\$5.688,33	\$9.651,67	\$4.760,00	\$7.088,33	\$4.760,00	\$9.651,67	\$5.688,33	\$4.760,00	\$4.760,00	\$88.608,33

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

4.19. Cronograma de acciones del plan de marketing

Para el periodo noviembre 2019 hasta diciembre del 2020 que es el tiempo específico establecido en que se procedió a distribuir las actividades definidas en la siguiente matriz temporal considerando un año calendario. Así se tiene:

Tabla 25. Cronograma de acciones del plan de marketing.

Descripción	MESES													
	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Sept-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20
Incrementar el número de exámenes preventivos al segmento de hombres.	■													
Contratación de servicios profesionales para el manejo del marketing digital.		■												
Aumento de tráfico en el portal web.		■	■											
Producción publicitaria digital.		■	■	■										
Implementación de sala de cuidados paliativos.		■	■	■										
Incrementar el número de venta en los demás servicios.	■	■	■	■										
Alianza estratégica con proveedores específicos.	■	■	■	■										
Nuevos convenios con aseguradoras.	■	■	■	■	■									
Implementación de Sistema de Calidad.	■	■	■	■	■	■								
Reducir la deserción de los pacientes.				■	■	■								
Creación de servicios con valor agregado.				■	■	■								
Consulta y diagnóstico de valoración médica inicial gratuita.					■	■	■							
Evaluación de la satisfacción al cliente.						■	■	■						
Brindar facilidades de pago.								■	■	■				
Creación de precios "ganchos".								■	■	■				
Implementación de un área de Imágenes.											■	■		
Mejoras en el área de procedimiento ambulatorio.											■	■		

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

4.20. Análisis Financiero

Para realizar el análisis financiero, se tomó en consideración factores externos e internos que pueden afectar los resultados previstos en las metas de ventas por la implementación de las estrategias de marketing, siendo estos factores los siguientes.

- Tasa de inflación, debido al efecto que tiene el dinero en el tiempo, este porcentaje permite proyectar los montos de ingresos, costos y gastos a obtenerse en caso que la economía se contraiga, el circulante disminuya o el dólar sufra un proceso de devaluación en mercados internacionales, con referencia al Ecuador, los índices de inflación los publica el Banco Central del Ecuador, bajo su campo de estadísticas en su sitio web.
- Salario básico unificado, considerando que este valor cambia con el tiempo, este salario es el monto mínimo que deben pagar las compañías a sus empleados, no puede ser controlado por los administradores, por ende, sus fluctuaciones representan un impacto económico a cualquier modelo de negocios, para el 2020, en el Ecuador, el pago mínimo a un empleado es de \$ 400.00 dólares y su incremento ha estado referenciado por disposiciones gubernamentales en función a la tasa de inflación.
- Beneficios sociales y aportes patronales, representan aquellos rubros que la compañía debe pagar a otras entidades y al empleado como valores adicionales a su salario base, estos rubros se estipulan en el Código de Trabajo y como referencia se pueden nombrar el Décimo Tercer Sueldo que es la doceava parte adicional que se paga de manera mensual o anual, Décimo Cuarto Sueldo , que representa un Salario Básico Unificado que se paga de manera anual o mensual, Vacaciones que se provisionan por 15 días mínimo para que el trabajador descansa luego de un año de labores, Aportes Patronales que son valores adicionales a la Seguridad Social de cada trabajador y que el empleador se compromete a cancelar con un porcentaje del 11.15%, los cuales se detallan en cada rol de pagos proyectado.

- Tasa de interés pasiva y activa, esto sirve como elemento agregado a la tasa de descuento, a fin de aproximar los montos mínimos de rendimiento que solicitarían los accionistas y el costo financiero de la deuda actual que mantiene la compañía, a fin de comparar si el rendimiento obtenido es el óptimo para indicar que la aplicación de las estrategias son las correctas, a continuación, se detalla cada uno de los valores.

4.20.1. Datos Referenciales.

De acuerdo a datos publicados por el Banco Central del Ecuador, el país, desde el año 2007 ha tenido un efecto negativo en su tasa de inflación, quiere decir que en más de una década, los precios de los productos se han mantenido estables, porque su número de dígitos no ha superado una cifra de porcentaje.



Figura 55. Crecimiento e Inflación de Ecuador

Fuente: (Camara de Comercio de Guayaquil, 2019).

Como se observa en la figura 53, la tasa de inflación interanual pasó del 4.5% en el año 2013 al 0.16% para febrero 2019, esto sirve como base para pronosticar, cómo aumentarían los ingresos, costos y gastos en la proyección de la presente propuesta. Para conocer con exactitud el monto de inflación apropiada para alterar los datos a proyectarse, se procede a realizar una media de los datos comprendidos entre 2007 al 2019 y dicha cifra colocarla como referencia para proyectar valores en el horizonte de planificación.

Tabla 26.

Tasa de inflación histórica entre los años 2007 al 2019

Año	Inflación
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,16%
2013	2,70%
2014	3,67%
2015	3,38%
2016	1,12%
2017	-0,20%
2018	0,27%
2019	0,04%
Promedio	3,10%

Fuente: Reportes Estadísticos, Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Como se observa en la tabla 25, la tasa de inflación varió de 8.83% en su pico más alto en 2008 a -0.20% como valor mínimo, proyectando un promedio de 3.10% de impacto en valores proyectados en el mediano y largo plazo. A partir de este monto se espera obtener valores cercanos a la realidad ecuatoriana, por lo tanto, se puede concluir también que los salarios están sujetos a esta variación, en cuanto al Salario Básico, se

utiliza esta metodología para conocer los costos que deben asumir los administradores, en caso de requerir capital de trabajo para respaldar operaciones.

Una vez descrita la forma cómo alterar los valores que formarán parte de los balances proyectados que requiere el proyecto de titulación, a continuación, se hacen un detalle de los costos, gastos e ingresos que generan exclusivamente la aplicación de las estrategias, sin que esto dependa necesariamente la afectación del modo de trabajo que en la actualidad se emplea

4.20.2. Detalle de ingresos.

Los ingresos son la base para obtener ingresos del plan de negocios, estos aumentan por el resultado de estrategias efectivas tal como se las propone en el inicio del presente trabajo y que la compañía requiere para lograr un desarrollo financiero positivo para recuperar su inversión de la compañía y además incrementar una mayor participación de mercado en el segmento de los servicios hospitalarios. Estos ingresos se los describe a continuación.

Tabla 27.

Incremento porcentual en servicio por aplicación de estrategias

Servicio	Porcentaje de incremento
Quimioterapia	8%
Chequeos preventivos	10%
Comité segunda opinión	7%
Procedimientos ambulatorios	7%
Pruebas genéticas	6%
Imágenes	8%

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Según la tabla 26, se observa que los porcentajes en servicios se incrementan la mayoría en un 7 u 8%, para el caso de los chequeos preventivos, se prevé que aumente un 10% mientras que el servicio que menor se incrementa son las pruebas genéticas con un 6% respectivamente. Se toma como referencia el último año presentado en ventas de la compañía, con lo cual se obtuvo la siguiente proyección.

Tabla 28.

Pronóstico de ventas para cinco años de operatividad del proyecto.

CARTERA DE SERVICIOS	ÚLTIMO AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Quimioterapia	\$ 399.341	\$ 444.672	\$ 495.148	\$551.354	\$613.940	\$683.630
Chequeo Preventivo	\$ 97.925	\$ 111.060	\$ 125.956	\$142.852	\$162.013	\$183.744
Comité Segunda Opinión	\$ 2.499	\$ 2.756	\$ 3.041	\$ 3.355	\$ 3.701	\$ 4.083
Procedimientos Ambulatorios	\$ 1.204	\$ 1.328	\$ 1.465	\$ 1.616	\$ 1.783	\$ 1.967
Pruebas Genéticas	\$ 5.180	\$ 5.661	\$ 6.187	\$ 6.761	\$ 7.389	\$ 8.076
Imágenes	\$ 46.491	\$ 51.769	\$ 57.645	\$ 64.189	\$ 71.475	\$ 79.588
TOTAL	\$ 552.641	\$ 617.247	\$ 689.444	\$770.129	\$860.304	\$961.091

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Cada valor proyectado en la tabla 27, fue calculado tomando la base del año anterior adicionando la tasa de inflación y del crecimiento previsto por estrategias obteniendo como resultado una pendiente positiva, que va hacia arriba, un factor positivo para una empresa que desea desarrollarse financieramente a través de estrategias que le permitan obtener una mejor participación del mercado, dichos valores se distribuyen como parte de las ventas en el Estado de Resultados y como ventas de contado en el Flujo de caja.

4.20.3. Detalle de costos.

Con referencia de costos que se presentan para el proyecto, se tiene a continuación los costos para cinco años de operatividad del proyecto

Tabla 29.

Pronóstico de costos para cinco años de operatividad del proyecto.

DESCRIPCIÓN	ÚLTIMO AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materiales directos	\$ 74.051	\$ 82.202	\$ 91.250	\$ 101.295	\$ 112.445	\$ 124.823
Mano de obra indirecta	\$ 27.720	\$ 30.771	\$ 34.158	\$ 37.918	\$ 42.092	\$ 46.725
Materiales indirectos	\$ 12.000	\$ 13.320	\$ 14.787	\$ 16.414	\$ 18.221	\$ 20.227
COSTO TOTAL	\$113.771	\$126.294	\$140.196	\$155.628	\$172.759	\$191.776

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Se observa en la tabla 28, cómo el factor de los costos aumenta conforme pasan los años, esto se debe directamente a la influencia de la tasa de inflación y al promedio de la tasa de crecimiento obtenida a través de las proyecciones de venta, que se manifestaron en el punto anterior. Estos valores conformaran tanto el estado de resultados deduciendo los ingresos, como un egreso operativo en el flujo de caja, el mismo que actúa en cada año.

4.20.4. Detalle de gastos.

En cuanto al tema de gastos, estos se clasifican en dos grandes grupos, los de origen administrativo, que se relacionan directamente con montos que influyen en la operatividad del servicio y aquellos que ayudan a motivar el tema de los ingresos, de manera que ellos aumenten durante los años que dura la implementación de estrategias, estos se los detalla a continuación:

Tabla 30.

Proyección de gastos administrativos

Detalle	Total Mensual	Total Anual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Resma de Hojas Tinta	\$ 5	\$ 60	\$ 60	\$ 61	\$ 63	\$ 65	\$ 67
Impresión continua de Impresora	\$ 5	\$ 60	\$ 60	\$ 61	\$ 63	\$ 65	\$ 67
Implementos de aseo	\$ 5	\$ 60	\$ 60	\$ 61	\$ 63	\$ 65	\$ 67
Sueldos y Salarios	\$ 5.126	\$ 61.514	\$ 61.514	\$ 63.422	\$ 65.390	\$ 67.420	\$ 69.512
TOTAL	\$ 5.141	\$ 61.694	\$ 61.694	\$ 63.608	\$ 65.582	\$ 67.617	\$ 69.715

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

En referencia a la tabla 29, se muestra que el valor por gastos administrativos, se tiene que un comportamiento de crecimiento, siendo este porcentaje el promedio de la tasa de inflación, estos valores serán deducidos en el Estado de Resultados y Flujo de caja. Con referencia a los gastos de venta se tienen los siguientes montos.

Tabla 31.

Proyección de gastos de ventas

Detalle	Total Mensual	Total Anual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Luz	\$ 210,00	\$2.520,00	\$2.520,00	\$ 2.598,20	\$ 2.678,82	\$ 2.761,95	\$ 2.847,65
Teléfono	\$ 45,00	\$540,00	\$540,00	\$ 556,76	\$ 574,03	\$ 591,85	\$ 610,21
Internet y TvCable	\$ 85,00	\$1.020,00	\$1.020,00	\$ 1.051,65	\$ 1.084,28	\$ 1.117,93	\$ 1.152,62
Publicidad	\$ -	\$ 88.608,33	\$88.608,33	\$ 91.357,91	\$ 94.192,82	\$ 97.115,70	\$ 100.129,27
TOTAL	\$ 340,00	\$ 92.688,33	\$ 92.688,33	\$ 95.564,52	\$ 98.529,96	\$101.587,42	\$104.739,76

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

De acuerdo a la tabla 30 que muestra la proyección de los gastos de venta, se tiene que el valor más representativo son los gastos publicitarios, comprendido por los rubros de estrategias, los cuales se muestran en el anexo C, se describe que estos rubros sean cubiertos por los ingresos proyectados en el detalle descrito anteriormente.

4.20.5. Inversión Inicial

Con referencia al tema presentado, la propuesta estuvo enfocada a la implementación de estrategias, las cuales ayudan a potenciar el nivel de ventas, por lo tanto, sin la presencia o elaboración de las mismas, los ingresos presentados no pueden materializarse y quedarían en simples proyección, de igual manera no es necesario incluir equipos y muebles de oficina, puesto que, la compañía los tiene en sus balances. A continuación, se muestra la inversión inicial con valores que incluyen gastos administrativos y de ventas que ayudan a la generación de ingresos.

Tabla 32.

Detalle de inversiones

Activos	Mensual	Contingente	Total
Capital de trabajo			\$ 154.382,33
Plan de marketing	\$ 88.608,33	1 año	\$ 88.608,33
Gastos administrativos	\$ 180,00	1 año	\$ 180,00
Gastos de nómina	\$ 61.514,00	1 año	\$ 61.514,00
Servicios básicos	\$ 4.080,00	1 año	\$ 4.080,00

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

De acuerdo a la tabla 31, los rubros que se relacionan al plan de trabajo mostrado en la tesis, son el plan de marketing y los gastos de nómina, los cuales resaltan dentro de las inversiones, en cuanto a los gastos administrativos y servicios básicos son parte del negocio. Se toma en consideración estos valores como capital de trabajo y el total de inversiones, porque son gastos que se deben incluir para la generación de ingresos y que sin ello no se puede procesar las ventas, la suma de este monto asciende a \$ 154.382,33 dólares y será financiada por recursos propios.

4.20.6. Proyección de estados financieros.

Una vez descrito los ingresos, costos y gastos que se obtendrían con la aplicación de estas estrategias, se procede a elaborar balances y estados financieros, a fin de medir e interpretar el beneficio a obtener y si los recursos proyectados recuperan la inversión, A continuación, se presentan dos estados, el de resultados y flujo de caja que permiten observar el impacto de la propuesta.

Tabla 33.

Estado de resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas netas	\$ 617.247,80	\$ 689.444,86	\$770.129,24	\$860.304,10	\$ 961.091,88
Costo de ventas por servicios	\$ 126.294,51	\$ 140.196,56	\$155.628,90	\$172.759,98	\$191.776,79
Utilidad bruta en ventas	\$ 490.953,29	\$ 549.248,30	\$614.500,34	\$687.544,12	\$ 769.315,09
Gastos administrativos	\$ 66.732,18	\$ 68.646,59	\$ 70.620,41	\$ 72.655,48	\$ 74.753,69
Gastos de útiles de oficina	\$ 180,00	\$ 185,59	\$ 191,34	\$ 197,28	\$ 203,40
Gastos de sueldo del personal	\$ 61.514,00	\$ 63.422,83	\$ 65.390,89	\$ 67.420,02	\$ 69.512,11
Depreciación	\$ 5.038,18	\$ 5.038,18	\$ 5.038,18	\$ 5.038,18	\$ 5.038,18
Gastos de ventas	\$ 92.688,33	\$ 95.564,52	\$ 98.529,96	\$101.587,42	\$ 104.739,76
Servicios básicos	\$ 4.080,00	\$ 4.206,61	\$ 4.337,14	\$ 4.471,72	\$ 4.610,49
Gastos de marketing	\$ 88.608,33	\$ 91.357,91	\$ 94.192,82	\$ 97.115,70	\$ 100.129,27
Utilidad operativa	\$ 331.532,78	\$ 385.037,19	\$445.349,97	\$513.301,22	\$ 589.821,64
Participación de trabajadores	\$ 49.729,92	\$ 57.755,58	\$ 66.802,50	\$ 76.995,18	\$ 88.473,25
Impuesto a la renta	\$ 70.450,72	\$ 81.820,40	\$ 94.636,87	\$109.076,51	\$ 125.337,10
Utilidad neta	\$ 211.352,15	\$ 245.461,21	\$283.910,60	\$327.229,53	\$ 376.011,30

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

Con referencia a la tabla 32 que expone el estado de resultados, se muestra que la utilidad va incrementándose paulatinamente a pesar que los costos y gastos han sido afectados por la tasa de inflación, lo que indica que el beneficio a obtenerse es mayor a este efecto. El valor por depreciación se la obtiene a través de la exposición de los estados financieros que se encuentran en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de la compañía, sin embargo, este monto se lo deduce de los costos por no representar una salida de dinero, solo se lo colocó como un valor para calcular de manera correcta el monto por impuestos y participación de trabajadores, por su efecto de escudo fiscal, que ayuda a evitar obtener un monto mayor que disminuya utilidades.

A continuación, se muestra la exposición del flujo de caja, posteriormente a la verificación de la factibilidad del proyecto.

Tabla 34.

Flujo de caja

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Flujo de actividades operativas	\$336.570	\$269.894	\$310.812	\$ 356.900	\$408.788	
Ingresos operativos	\$617.247	\$689.444	\$770.129	\$ 860.304	\$961.091	
Ventas en efectivo	\$617.247	\$689.444	\$770.129	\$ 860.304	\$961.091	
Egresos operativos	\$280.676	\$419.550	\$459.317	\$ 503.404	\$552.303	
Costo de venta	\$126.294	\$140.196	\$155.628	\$ 172.759	\$191.776	
Gastos administrativos	\$ 61.694	\$ 63.608	\$ 65.582	\$ 67.617	\$ 69.715	
Gastos de ventas	\$ 92.688	\$95.564	\$98.529	\$101.587	\$104.739	
Participación de trabajadores		\$ 49.729	\$ 57.755	\$ 66.802	\$ 76.995	
Impuesto a la renta		\$ 70.450	\$ 81.820	\$ 94.636	\$109.076	
Flujo de actividades de inversión						
Flujo de actividades de financiamiento		\$ -154.382				
Flujo de caja	\$ -154.382	\$ 336.570	\$269.894	\$310.812	\$ 356.900	\$408.788

Elaborado por: Jiménez & Lucero (2019).

De acuerdo a la tabla 33, el último renglón sirve para determinar la factibilidad del proyecto, como no se tomaron en consideración compra de activos fijos no se coloca nada en las actividades de inversión, en cuanto a financiamiento se muestra el valor necesario por capital de trabajo descrito en las inversiones, los indicadores de evaluación financiera utilizadas son el valor actual neto y la tasa interna de retorno, esta última se la compara con la tasa de descuento que se la calcula a través de la siguiente fórmula.

$$Tasa\ de\ descuento = \left(\frac{Patrimonio}{Pasivo + Patrimonio} * rendimiento\ accionistas \right) + \left(\frac{Pasivo}{Pasivo + Patrimonio} * (1 - Tasa\ de\ impuestos) * Tasa\ de\ interés \right)$$

$$Tasa\ de\ descuento = \left(\frac{50,950.85}{113,659.06 + 50,950.85} * 16\% + 7.80\% \right) + \left(\frac{Pasivo}{113,659.06 + 50,950.85} * (1 - 25\%) * 9,04\% \right)$$

- Tasa de descuento = 12.05%

- Tasa interna de retorno = 118%
- Valor actual neto = \$1.039.804,12

Al observar, la tasa de descuento es menor que la tasa interna de retorno, por lo tanto, el proyecto es factible además de pagar la inversión en un año para generar el monto descrito en el valor actual neto, con lo que se concluye que es beneficioso para el proyecto.

Para calcular el valor mínimo de pago de rendimientos en una compañía en función a su estructura de endeudamiento, se debe de aplicar la siguiente fórmula.

$$k_o = \frac{D}{D + E} (1 - t) * k_d + k_e * \frac{E}{D + E}$$

Dónde cada letra significa:

k_e = tasa de rendimiento mínimo solicitado por los accionistas

k_o = costo promedio ponderado de capital por sus siglas WACC

k_d = costo de la deuda o apalancamiento financiero

D = total de pasivos que tiene la compañía.

E = total de patrimonio que tiene la empresa.

Para emplear la tasa de descuento por medio del WACC se procede a ejecutar la siguiente fórmula:

$$k_o = \frac{0}{0 + 154.382,33} * 11.20\% * (1 - 0.25) + 12.05\% * \frac{154.382,33}{0 + 154.382,33}$$

$$k_o = 12.05\% = \text{tasa de descuento}$$

Conclusiones.

Como resultado del desarrollo del presente proyecto se resaltan las siguientes conclusiones:

CENONI es una organización que actualmente cuenta con una excelente imagen institucional producto del trabajo del cuerpo médico con el que cuenta, así como el clima organizacional imperante. Entre sus principales debilidades se encontraron elementos como, que no presentan misión y visión que orienten el desarrollo de la organización y su crecimiento dentro del mercado; adicionalmente adolecen de un servicio al cliente efectivo en el área de atención telefónica y tiempo de espera de los pacientes.

Por la naturaleza de los servicios que oferta y por los costos de las medicinas necesarias en los tratamientos que ofrece, sus niveles de demanda son fluctuantes, por lo que en algunos de ellos ha sufrido disminución en el número de clientes aunque esto no se vea reflejado en la facturación. Por lo que es necesario incrementar el número de clientes.

Como parte del estudio aplicado se ha encontrado que CENONI necesita desarrollar una cartera de productos/servicio un poco más comerciales que aquellos dirigidos al tratamientos de enfermedades (quimioterapia), por lo que la implementación de planes de chequeos preventivos, exámenes e imágenes, podría contribuir a incrementar la cartera de clientes y por tanto el incremento de la utilidad por volumen de ventas.

Otro aspecto a considerar es la incorporación de estrategias publicitarias orientadas a fortalecer la imagen institucional y a generar presencia en medios para la captación de nuevos clientes y alianzas estratégicas.

La implementación de un plan de marketing requerirá una inversión significativa para CENONI, pero los beneficios a obtener en el mediano plazo contribuirán a alcanzar los objetivos financieros de la organización.

Se sugiere que se continúe en el futuro con la investigación del comportamiento del área de servicio al cliente.

Recomendaciones.

A pesar de la posición e imagen que actualmente ostenta del Centro Oncológico Integral (CENONI) el incorporar una verdadera orientación de marketing mediante la implementación de planes estratégicos es imperativo, para mantener la competitividad, lo que implica hacerlo a la brevedad posible.

Entre las características de su servicio está el control de calidad que actualmente hacen, por lo que se recomienda que esos indicadores sean monitoreados de forma constante.

La oferta de los servicios base como la quimioterapia la cual depende de la aparición de la enfermedad y la capacidad financiera de los pacientes debe ser complementada, para que la oferta de servicios sea más atractiva, y el perfil de clientes también se amplíe; lo cual se puede iniciar con una inversión pequeña ya que se cuenta con una muy buena infraestructura y equipo.

Flexibilizar las condiciones en los convenios con las aseguradoras que cuentan con grandes carteras de clientes, permitiría crear lazos de apoyo y así brindar un servicio especializado a un mayor número de clientes de servicios de salud preventiva.

Referencia Bibliográfica

- Larousse. (2016). *Gran Diccionario de la Lengua Española Larousse*. Larousse Editorial.
- Acosta , M., & Salas , C. (2018). Importancia del Marketing. *Revista Espacios*, 15.
- Acosta, E. (2016). *4,5 millones de ecuatorianos son usuarios de las redes sociales*. Obtenido de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2017/02/15/45-millones-de-ecuatorianos-son-usuarios-de-las-redes-sociales.html>
- Aguayo, M., & Carvajal, M. (2018). *Diseño De Estrategias De Comunicación Para La Marca Ta'Riko*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2015). *Una Introducción al Marketing*. México: Pearson Educación.
- Asencio, A. (2015). *Técnicas de investigación de mercado*. Madrid: RC Libros.
- Avendaño, A. (2014). Calidad en el Servicio. *Revista Panorama Administrativo* , 15.
- Aventaja. (05 de 12 de 2017). *Principales elementos del plan de marketing de una empresa*. Obtenido de <http://blog.aventaja.com/principales-elementos-del-plan-de-marketing-de-una-empresa>
- Baena, V., & Moreno, M. (2010). *Instrumentos de Marketing* . Barcelona: Editorial UOC.
- Best, R. (2015). *Marketing estratégico*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Bravo, P. (2017). *Plan de marketing que permita la fidelización de los clientes de la empresa de medicina Salud S.A.* Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1399/1/T-ULVR-1399.pdf>
- Caballero, C., & Alonso , L. (2013). Marketing en Salud. *Salud Uninorte*.
- Centro Oncológico Integral. (2019). *Sobre CENONI*. Obtenido de <https://www.cenoni.com.ec/sobre-cenoni/>
- Chiavetano, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ciribeli, P., & Misner, S. (2013). LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO POR EL CRITERIO PSICOGRÁFICO. *PERFORMANCE CRITERIA*, 18.

- Coello, C. (2018). *Fuerte aumento de consumo de medicamentos oncológicos en Ecuador*. Obtenido de <https://www.redaccionmedica.ec/secciones/gestion/fuerte-aumento-de-consumo-de-medicamentos-oncol-gicos-en-ecuador-92456>
- Cohen, W. (2013). El plan de marketing. *Effective Management*, 8.
- Constitución de la Republica del Ecuador. (2008, art. 52). *LEXIS*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Contreras, E. (2014). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 154-178.
- Corea, L., & Gomez Scarleth. (Noviembre de 2014). *Mercadeo*. Obtenido de MARKETING DE SERVICIO: <http://repositorio.unan.edu.ni/3693/1/2745.pdf>
- Cubillo, J., & Blanco, . (2014). *Estrategias de marketing sectorial*. Madrid: Esic.
- De la Pared, E. (2017). *Análisis del desarrollo de la estrategia en una organización de servicios, estudio de caso de empresa de medicina prepagada*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12956/Trabajo%20de%20Titulacion%20Gustavo%20de%20la%20Pared.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dolores, M. (2015). *Manual de marketing*. Colombia: ESIC Editorial.
- Espinoza, R. (2014, p. 2). *Marketing Mix: Las 4P*. Lima: Dialnet.
- Fagilde, C. (2016). *Presupuesto empresarial*. Obtenido de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2016/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf>
- Fernandez, M. (2017). *Plan de marketing que permita la fidelización de los clientes de la empresa de medicina Salud S.A*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1399/1/T-ULVR-1399.pdf>
- Garces, L. (2013). *Plan estrategico de mercadeo para los servicios de la clinica D ASIS en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9861/1/TESIS%20FINAL.pdf>
- Garcia, B., & Muñoz, D. (2014). LAS ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES. *Departamento de Economía y Administración*, 18.
- García, E., & Valencia, M. (2007). *Planeación estratégica: Teoría y práctica*. México: Editorial Trillas.

- Gonzalez, J. (2013). El Análisis Situacional del Trabajo, una alternativa para el desarrollo de los planes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* , 25.
- Hernandez , P. (2013). La importancia de la satisfacción del usuario. *Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas*, 20.
- Hernández, Y. S., & Aguilera, . H. (2011). *Vínculo Entre la Satisfacción Del Cliente Interno Y Su Desempeño*. Madrid: EAE.
- Holguín, M. M. (2016). *Fundamentos de Marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hoyos, R. (2016). *PLan de marketing: Diseño, implementación y control*. Colombia: ECOE.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración. Una perspectiva global*. España: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de mercadotecnia*. Mexico: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing (Decima primera Edición ed.)*. México: Pearson Educacion.
- Kotler, P., & Armstrong, . (2013). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, . (2013). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, . (2015). *Marketing: Edicion para Latinoamerica* . Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Lambin, J. (2013). *Marketing estratégico*. Mexico: McGrawHill.
- Leon Ale, F. (2015). Definiciones de Marketing Relacional. *Merca2.0*, 25.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (16 de Enero de 2015). *LEXIS*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf>
- Ley-de-Control. (2011). *Ley Organica de Regulacion y Control de Poder de Mercado*.

- López, C., Sánchez, ., & Marín, . (2015). *Casos de marketing y estrategia*. Barcelona: UOC.
- Martín, L., & López, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. . Aranzadi.
- Mediano, L. (2015). *Guia para un plan de marketing*. Obtenido de Planificacion del marketing:
<https://www.ehu.es/documents/1432750/4992644/PLAN+DE+MARKETING+GU%C3%8DA+INICIAL+FINAL+cast.pdf>
- Medina, A., & Hernandez, R. (2013). *Satisfacción del cliente en empresas de base tecnológica del sector hidráulico cubano*. Santa Clara - Cuba: Universidad de Matanzas.
- Membrado, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica*. . México : Pearson educación.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume.
- Moreno, A., & Borrego, M. (2017). Planificación estratégica una herramienta competitiva para la sucesión de la empresa familiar. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*,.
- Nuria , A., & Mayo, V. (2013). Obtenido de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20592/1/Tema1_marketing_STUD.pdf
- Palacios, C. (2018). *Dirección estratégica*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Perez, D. (2014). *El conocimiento del mercado*. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:4508589/componente45087.pdf
- Ponce, H. (2014). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias. *Contribuciones a la Economía*, 18.
- Prieto, R., & Emonet, P. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3).
- Pulido, L. M. (2015). *Plan de Marketing Empresarial* . España : Elearning S.L.
- Rivera, J., & López, . (2015). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC.

- Rivera, J., & López, . (2017). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2014). *Administración para el siglo XXI*. México: Editorial Prentice hall.
- Ruales, J., & Checa, F. (2018). La atención del cáncer en el Ecuador: pasado, presente y futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Médicas*, 43(1); 46-59.
- Sainz, de Vicuña Ancín José María. (2013). *El Plan de Marketing en la práctica*. España: ESIC Editorial.
- Sainz, J. (3 de Junio de 2015). *El plan Estratégico en la práctica*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8085/DIMENSIONAMIENTO%20DE>
- Saltos, B. (2016). *Diseño de estrategias de comunicacion turistica para fomentar el turismo en la comuna de Ayangue, provincia de Santa Elena*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Sandoval, C. (2015). *Facebook es la red social más utilizada en el Ecuador y no tiene competencia*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/facebook-redessociales-ecuador-inec-usuarios.html>.
- Sauceda, M. (11 de 07 de 2014). <https://clickbalance.com>. Obtenido de <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/inventarios-de-mercancias-sistemas-de-inventarios-parte-1-de-3/>
- Serra, M. (2017). *Estrategias de Marketing Aplicados a Servicios Tecnológicos*. Buenos Aires-Argentina: Copyright © 2017 Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
- Silva, S. (2015). *Marketing de Servicios*. Maceió: Universidad Federal de Alagoas.
- Sosa, H. (2013). *Plan de marketing y gestion de ventas* . Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/95472/1/PSIUSDADM014-2019.pdf>
- Sotomayor, D. (2019). *Para 2030, los casos de cáncer subirán un 46 %*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/guayaquil/enfermedadescatastroficas-todo-lo-que-des-saber-sobre-el-cancer-guayaquil-ecuador-AX3176002>

- Talaya, Á. (2013). *Fundamentos de marketing*. Madrid: ESIC.
- Thompson, I. (2013). *La Satisfacción del Cliente*. Obtenido de Conozca cuáles son los beneficios:
http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion_del_Cliente.pdf
- Toman, C. (28 de SEPTIEMBRE de 2012). *Davies BDM*. Recuperado el 15 de OCTUBRE de 2018, de Qué es el Marketing Estratégico:
<http://blog.daviesbdm.com/what-is-strategic-marketing>
- Torralba, & Villalbi. (2013). *La cartera de servicios en una organización de salud*. Obtenido de <http://www.gacetasanitaria.org/index.php?p=revista&tipo=pdf-simple&pii=S0213911154803717336>
- Torres, K. (2018). *Plan de marketing para incrementar las ventas de una empresa de medicina prepagada en la ciudad e guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2056/1/T-ULVR-1857.pdf>
- Tovstiga, G. (06 de Agosto de 2013). *Estrategia en la práctica: la guía profesional. Concepto de FODA*. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=9zxfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Estat+egia+en+la+pr%C3%A1ctica:+LA>
- Vergara, N. (2016). *Marketing y comercialización internacional*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Anexos

Anexo 1. Formato de la encuesta clientes

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA DIRIGIDA CLIENTES DE CENONI

Objetivo: Realizar una evaluación general de los servicios que brinda la institución a partir de las experiencias de los actuales clientes

1. De qué manera se enteró usted de la existencia de CENONI

a. Por la página web de la institución	
b. Publicidad en redes sociales	
c. Referencias de médicos	
d. Referencia de pacientes	
e. Referencias de familiares de pacientes	
f. Otros	

2. Establezca una calificación para los siguientes aspectos del servicio:

1. Personal de contacto

Atención telefónica al solicitar información o separar una cita	Aspectos a evaluar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
	a. Cordialidad					
	b. Tiempo de espera					
	c. Actitud					
	d. Conocimiento de la información solicitada					
	e. Satisfacción de requerimientos					
Personal de recepción	Aspectos a evaluar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
	Cordialidad en la atención					
	Tiempo de espera					
	Escucho con atención el motivo de su visita					
	Claridad en información proporcionada					

2. Cumplimiento de agenda de citas ¿Le han proporcionado la atención en las fechas en que se han otorgado las citas?

Recibió atención médica en la fechas agendadas para su citas	Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca

3. Atención de enfermería

Se ha presentado con usted la enfermera	Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
Recibió indicación del procedimiento a realizar por parte del personal de enfermería.	Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
Durante su estancia en la institución, percibió que el personal de enfermería se interesaba por resolver y solucionar sus necesidades.	Muy interesado	Interesado	Mediamente interesado	Poco interesado	Nada interesado

Calificación general del servicio de enfermería	Aspectos a evaluar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
	f. Cordialidad					
	g. Tiempo de espera					
	h. Actitud					

4. Atención médica

Se ha presentado con usted el médico tratante	Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
Recibió indicación del procedimiento a realizar por parte del médico	Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
Durante su estancia en la institución, percibió que el personal médico se interesaba por resolver y solucionar sus necesidades.	Muy interesado	Interesado	Mediamente interesado	Poco interesado	Nada interesado

Atención médica en general	Aspectos a evaluar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
	Atención del médico a los padecimientos del paciente.					
	Explicación del médico sobre su padecimiento y tratamiento.					
	Seguimiento del médico al tratamiento indicado.					
	Calidad de la atención recibida.					
	Calidez en la atención recibida.					

5. Instalaciones

Calificación a las instalaciones de Cenoni	Aspectos a evaluar	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
	Limpieza.					
	Sala de espera.					
	Consultorios.					
	Iluminación.					
	Mobiliario					
	Equipos médicos					
	Baños					

6. Recomendación

Recomendaría usted la empresa de servicios de salud Cenoni a sus amigos y familiares	Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no

Anexo 2. Formato de la encuesta personal

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO

Objetivo: Los fines de este cuestionario son para la realización de una investigación de Tesis cuya finalidad es hacer un diagnóstico Organizacional dentro de la empresa. La información aquí escrita se maneja de conforma confidencial. Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

Aspectos a evaluar	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
a. PROPÓSITO					
Conoce la misión de la empresa					
Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa					
Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa					
b. ESTRUCTURA					
Las actividades que realiza son congruentes a su puesto.					
Su puesto le permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades.					
El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones.					
c. RELACIONES					
La comunicación entre usted y su jefe es frecuente					
La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.					
El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio.					
d. RECOMPENSAS					
Recibe elogios frecuentemente por parte de los directivos					
Ha recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de su parte.					
La compañía ofrece incentivos para incrementar su desempeño.					
e. LIDERAZGO					
Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados.					

Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades.					
La empresa le permite la toma de decisiones por parte de los empleados.					
f. TECNOLOGIA					
Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados.					
En su área de trabajo es sumamente indispensable el manejo de la tecnología.					
La tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento					