

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
INGENIERA E INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:  
DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INCREMENTAR LA  
AFLUENCIA DE CLENTES Y EL VOLUMEN DE VENTAS EN LA CIUDAD  
DE QUITO DE LA EMPRESA CRUZ VITAL S.A**

**AUTORES:  
ROSA VERÓNICA BLACIO BLACIO  
HENRY ALEJANDRO CÁCERES PILCO**

**DIRECTOR:  
ROQUE RAFAEL PINTO RODRÍGUEZ**

**Quito, febrero del 2015**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, febrero 2015

---

Rosa Verónica Blacio Blacio  
C.I. 070506672-8

---

Henry Alejandro Cáceres Pilco  
C.I. 172230634-5

## DEDICATORIA

*A mi padre quien con su esfuerzo  
y confianza me impulso a luchar  
por mis sueños.*

*A mi madre por sus palabras en  
los momentos oportunos.*

*A mi abuela "Lucha" por su  
ejemplo y cariño.*

*A mi familia por ser la fortaleza  
donde se construyen sueños y se  
forjan guerreros.*

*Henry Cáceres*

*Esta tesis está dedicada a mis  
padres y familia, quienes han sido  
el motor a cumplir tan anhelado  
sueño. En el transcurso de mi  
carrera profesional demostraré  
siempre responsabilidad,  
honestidad y honorabilidad  
guiada siempre por mi amado  
padre Dios.*

*Verónica Blacio*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradecemos al Ingeniero Roque Pinto por compartir sus conocimientos con nosotros y guiarnos en este último tramo de la vida universitaria.*

*A la Universidad Politécnica Salesiana por abrirnos sus puertas y compartirnos las herramientas necesarias para escalar un peldaño más en la cumbre de nuestros sueños.*

*Finalmente un agradecimiento especial a Cruz Roja Ecuatoriana y a Cruz Vital por concedernos la oportunidad de aportar un granito de arena a su valiosa misión.*

*Verónica Blacio*

*Henry Cáceres*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
1.1    CONCEPTUAL.....	5
1.1.1 Marketing social de servicios .....	5
1.1.2 Estrategias .....	8
1.1.3 Auditoría de Marketing.....	12
1.1.4 Salud Ocupacional .....	12
1.1.5 Genética Molecular.....	12
1.1.6 Hematología.....	13
1.2    REFERENCIAL .....	13
1.2.1 Caso de éxito Ecuamerican.....	13
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>14</b>
<b>2 ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>14</b>
2.1    MACRO-ENTORNO .....	14
2.1.1 Aspecto político-legal .....	14
2.1.2 Aspecto económico.....	15
2.1.3 Aspecto socio cultural.....	18
2.1.4 Aspecto tecnológico.....	19
2.1.5 Aspecto ambiental.....	20
2.1.6 Aspecto demográfico .....	21
2.2    MICROAMBIENTE.....	23
2.3    ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	38
2.3.1 Análisis competitivo .....	38
2.4    ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	42
2.5    FODA DINÁMICO.....	43
2.5.1 Conclusiones, resultados FODA.....	45
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>46</b>
<b>3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</b>	<b>46</b>
3.1    OBJETIVOS.....	46
3.1.1 General.....	46
3.1.2 Específicos .....	46
3.2    FORMULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	47
3.2.1 Tipo de investigación.....	47
3.2.2 Técnica de investigación.....	47
3.3    ENCUESTA .....	47
3.3.1 Segmentación de mercados.....	47
3.3.2 Diseño encuesta .....	49

3.3.3	Análisis de resultados .....	51
3.4	ENTREVISTA FUENTES EXPERTAS .....	66
3.4.1	Bioanalista Aníbal Gaviria.....	67
3.4.2	Ingeniera Yolanda Mazapanta .....	70
3.5	CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	72
<b>CAPÍTULO 4.....</b>		<b>75</b>
<b>4</b>	<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>75</b>
4.1	PLAN DE MARKETING.....	75
4.1.1	Visión 2019.....	75
4.1.2	Misión Cruz Vital .....	75
4.1.3	Objetivos de mercado .....	75
4.1.4	Estrategias .....	76
4.1.5	Cronograma .....	84
4.2	FLOW DE MEDIOS .....	85
4.3	PRESUPUESTO.....	87
4.4	AUDITORÍA DE MARKETING .....	89
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>90</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>91</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>		<b>92</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>94</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores macroeconómicos periodo 2009-2013 .....	15
Tabla 2 Tabla de salario sectorial 2014 actividades de salud .....	17
Tabla 3 Número de personas que contrajeron enfermedades crónicas no transmisibles por cada 10.000 habitantes.....	23
Tabla 4 Descripción empresa .....	25
Tabla 5 Ingresos del Mercado (Actividades de Atención de la Salud Humana y Asistencia Social-Laboratorios Clínicos), Ingresos Cruz Vital y Participación de Mercado de Cruz Vital .....	28
Tabla 6 Cuadro comparativo de ventas por sedes periodo junio 2013 – junio 2014 .	32
Tabla 7 Relación ventas, costos y rentabilidad por sedes a junio 2014 .....	33
Tabla 8 Relación ventas, costos y rentabilidad por servicios a junio 2014.....	34
Tabla 9 Relación ventas, costos y rentabilidad por servicios prestados al IESS a junio 2014.....	34
Tabla 10 Distribución de trabajadores y sueldos por sexo.....	35
Tabla 11 Probabilidad de ocurrencia de enfermedades ocupacionales .....	36
Tabla 12 Matriz de perfil competitivo Cruz Vital.....	40
Tabla 13 FODA: Evaluación de Factores Internos .....	43
Tabla 14 FODA: Evaluación de Factores Externos .....	44
Tabla 15 Cronograma de aplicación del Plan de Marketing .....	84
Tabla 16 Flow de Medios.....	85
Tabla 17 Cronograma Flow de Medios.....	86
Tabla 18 Presupuesto Plan de Marketing Cruz Vital .....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Cruz Vital .....	26
Figura 2 Participación de Mercado de Cruz Vital.....	29
Figura 3 Cuadro comparativo de ventas de Cruz Vital a Junio 2013 – Junio 2014... 31	
Figura 4 Acciones de las personas ante problemas de salud.....	52
Figura 5 Razones por las que las personas no buscan atención médica.....	52
Figura 6 Frecuencia de visita a médicos .....	53
Figura 7 Preferencia por centros de salud públicos y privados.....	53
Figura 8 Razones por las cuales se prefiere centros de salud públicos.....	54
Figura 9 Razones que motivan a las personas a cambiarse a un centro de salud privado.....	55
Figura 10 Elementos que el usuario considera al momento de elegir un centro de salud privado .....	56
Figura 11 Percepción de los usuarios respecto de quien tiene mejor tecnología.....	57
Figura 12 Principales medios en los cuales se conoce de la existencia de centros de salud .....	57
Figura 13 Especialidades médicas prioritarias para los usuarios .....	58
Figura 14 Especialidades médicas utilizadas por los usuarios.....	59
Figura 15 Centros de Salud conocidos por las personas .....	60
Figura 16 Centros médicos privados utilizados por los personas .....	60
Figura 17 Uso de servicios de salud ocupacional .....	61
Figura 18 Personas que conocen de la existencia de Cruz Vital.....	62
Figura 19 Personas que han utilizado los servicios de Cruz Vital .....	62
Figura 20 Servicios usados por los usuarios que conocen de la existencia de Cruz Vital.....	63
Figura 21 Personas que conocen que Cruz Vital presta los servicios de hematología y genética molecular .....	63
Figura 22 Percepción que los clientes tienen del servicio en Cruz Vital .....	64
Figura 23 Medio por el cual las personas se enteraron de la existencia de Cruz Vital .....	65
Figura 24 Porcentaje de personas que recuerdan la marca Cruz Vital al verla.....	66
Figura 25 Propuesta de organigrama Cruz Vital.....	77
Figura 26 Propuesta de mapa de procesos .....	78



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta piloto .....	95
Anexo 2 Encuesta.....	96
Anexo 3 Encuesta posicionamiento de marca.....	99
Anexo 4 Cuestionario de entrevista a Aníbal Gaviria.....	100
Anexo 5 Cuestionario de entrevista a Yolanda Mazapanta .....	101
Anexo 6 Matriz de Implementación de Estrategias .....	102

## **RESUMEN**

La presente investigación se realizó de acuerdo a los parámetros establecidos por la Universidad Politécnica Salesiana a fin de establecer las estrategias de marketing más apropiadas para la empresa Cruz Vital S.A. la cual presta servicios ambulatorios de salud. Para el cumplimiento de este fin se realizó investigación de campo y bibliográfica que permitió entender la realidad y dinámica del mercado de servicios ambulatorios de salud en la ciudad de Quito; el presente trabajo propone dar mayor importancia, estructura y visión estratégica a los procesos de marketing de la empresa.

El trabajo de grado contiene en su primer capítulo la base teórica relacionada con marketing en su concepción general, un enfoque de marketing de servicios de salud, estrategias y conceptos de especialidades médicas. El segundo capítulo analiza el entorno de la empresa: macro-ambiente (ecológico, tecnológico, demográfico, económico, político-legal, socio-cultural), microambiente, competencia (matriz de perfil competitivo) y FODA. El tercer capítulo contiene la investigación de mercado realizada para obtener información relacionada con la percepción que tienen usuarios y expertos respecto del mercado de servicios ambulatorios de salud. El cuarto capítulo contiene la propuesta de marketing elaborada para la empresa Cruz Vital S.A. la cual incluye estrategias de marketing, presupuesto, flow de medios y proceso de auditoría de marketing. Al final se incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

La propuesta planteada permitirá que la empresa se posicione en la mente del consumidor y consolide su presencia en el mercado, atrayendo más clientes y como resultado incrementando sus ventas.

## **ABSTRACT**

This research was conducted according to the parameters set by Salesian Polytechnic University to establish the most appropriate marketing strategies for the company Cruz Vital S.A. which provides outpatient health services. To fulfill this purpose was used field research and literature that allowed understand reality and market dynamics about outpatient health services in the city of Quito; this paper proposes giving greater importance, structure and an strategic vision of company's marketing.

The degree work in his first chapter contains the theoretical basis related to marketing in its general conception, a marketing approach of health services, strategies and concepts of medical specialties. The second chapter analyzes the business environment: macro-environment (ecological, technological, demographic, economic, political-legal, socio-cultural) microenvironment, competition (competitive profile matrix) and SWOT. The third chapter contains the market investigation to get information about user's perception and market experts regarding outpatient health services. The fourth chapter contains the marketing proposal developed to Cruz Vital S.A. which includes marketing strategies, budget, media flow and marketing audit process. At the end of the document are included conclusions and recommendations.

The proposal raised will enable the company to position itself in the minds of consumers and strengthen its presence in the market, attracting more customers and increasing sales as result.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Coagulometría:** Permite ver la evolución de problemas de coagulación debidos a intoxicación por raticidas y otros productos que producen coagulopatías, y también agotamiento de factores de coagulación.

**Imagenología:** Conjunto de las técnicas y de los procedimientos que permiten obtener imágenes del cuerpo humano con fines clínicos o científicos.

**Kappa Caseína:** De la caseína se solubiliza y dificulta la coagulación y el desuerado del queso, lo que inevitablemente repercute en la calidad del producto acabado.

**Salud integral:** La Organización Mundial de la Salud (OMS) la define como “el estado de bienestar completo en los aspectos físicos, mentales y sociales del ser humano y no solo la ausencia de enfermedades o padecimientos

**Insularidad:** Condición propia de una isla.

**Morbilidad:** Es la proporción de personas que se enferman en un sitio y tiempo determinado

**Biomoléculas:** Son las moléculas constituyentes de los seres vivos.

**Hematopoyéticos:** Responsables de la producción de células sanguíneas.

**Inmunología:** La inmunología es una rama amplia de la biología y de las ciencias biomédicas que se ocupa del estudio del sistema inmunitario, entendiéndose como tal al conjunto de órganos, tejidos y células que, en los vertebrados, tienen como función reconocer elementos ajenos dando una respuesta (respuesta inmunitaria)

**Hemofilia:** La *hemofilia* es una enfermedad genética recesiva que impide la buena coagulación de la sangre

**Genotipificación:** Proceso de determinación del genotipo o contenido genómico, en forma de ADN, específico de un organismo biológico, mediante un procedimiento de laboratorio.

**Transición:**

Situación o estado intermedio entre uno antiguo o pasado y otro nuevo, al que se llega tras un cambio:

**Insumo:** Conjunto de bienes que se utilizan para producir otros bienes.

**Transgénico:** Que ha sido alterado genéticamente.

## INTRODUCCIÓN

El acceso a servicios de salud de calidad en el país siempre ha sido causa de múltiples conflictos políticos y sociales, debido principalmente a la incapacidad de las entidades estatales para garantizar la cobertura y acceso a servicios de salud al total de la población. No solo la falta de cobertura y acceso era un problema, a esto se suma la deficiente infraestructura y tecnología de los centros de salud públicos, lo que desemboca en una prestación de servicios de baja calidad. Por este motivo se ha vuelto indispensable la existencia de centros de salud privados en el sistema nacional de salud para poder abastecer de los servicios necesarios a la población.

La búsqueda constante de calidad de los servicios, tecnología y profesionales reconocidos ha dado como resultado que el mercado de los servicios de salud sea uno de los más lucrativos y competitivos, con un constante crecimiento, esto se puede evidenciar en el aumento de pacientes en casas de salud privadas y en el incremento del número de empresas que prestan servicios de salud; además que el actual gobierno como parte de sus políticas busca garantizar el acceso gratuito a salud de calidad a toda la población, razón por la cual los ingresos de los centros de salud privados se han visto incrementados.

Esto ha planteado una serie de retos importantes para las empresas de salud privadas ya que para mantenerse en el mercado deben mejorar constantemente la calidad de sus servicios, la tecnología que manejan, la especialización de sus servicios y mantener precios accesibles para los usuarios.

En este sentido el Marketing juega un papel fundamental en el crecimiento y desarrollo de las empresas, ya que por medio de él, se puede conocer la realidad y la dinámica del mercado de los servicios de salud y así poder plantear las estrategias del mismo más adecuadas para marcar una ventaja sobre la competencia. Por tanto se puede conjeturar que una empresa que no tiene un manejo adecuado de los procesos de marketing tendrá en el mediano y largo plazo complicaciones para poder mantener y ganar posiciones dentro del mercado.

El presente estudio se enfoca en analizar el mercado de servicios ambulatorios de salud y los procesos de marketing de la Empresa Cruz Vital S.A. a fin de establecer las estrategias más adecuadas para el crecimiento de esta empresa.

## **a) Antecedentes**

Cruz Vital surge como un proyecto de expansión, con el objetivo de gestionar de mejor manera los servicios de salud que oferta Cruz Roja Ecuatoriana (CRE), estos servicios evolucionaron conjuntamente con CRE en Hematología y Genética que son áreas de especialización.

Se fundó el 9 de noviembre de 2009, para brindar servicios médicos ambulatorios y de laboratorio con profesionales calificados y tecnología de punta, garantizando la satisfacción de sus clientes con calidad, tecnología moderna, ética y responsabilidad social; enmarcados en los principios y valores de Cruz Roja Ecuatoriana.

Siendo Cruz Vital una empresa privada constituida bajo el régimen de la Ley de Compañías, debe apegarse a los preceptos que se establecen en el mencionado marco legal.

## **b) Planteamiento del problema**

A partir de su creación, Cruz Vital S.A. se ha visto afectada por una serie de cambios en la alta gerencia, lo que ha desembocado en un limitado crecimiento y desarrollo institucional, debido a los diferentes rumbos que tomo cada administración. La actual administración tiene una visión de empresa mejor definida a ser mejorada, situación que no ocurría con las anteriores direcciones, las cuales veían y administraban a la empresa como una ONG.

Al no definir y conceptualizar un departamento de marketing, Cruz Vital ha ido acumulando una serie de problemas, los cuales detienen su crecimiento, mantienen bajo su volumen de ventas y limitan la atracción de nuevos clientes.

La ubicación de Cruz Vital es un inconveniente debido a que no facilita su reconocimiento, llegada a este lugar por parte de sus clientes; otro problema es el sistema de precios, cuyo enfoque no ha permitido manejar varios precios que de alguna forma mejorarían la atención a su target (multi-segmento) para lo cual es necesario fundamentos técnicos para su respaldo.

Como consecuencia de lo mencionado se puede deducir un reducido ingreso por ventas, lo que genera un nivel de rentabilidad bajo.

### **c) Justificación**

Las empresas como Cruz Vital, que se dedican a la prestación de servicios de salud, deben tener muy en cuenta la importancia que tiene brindar un servicio de calidad, orientado a los clientes y con procesos de planificación técnicos, conscientes de la realidad en que se desenvuelven.

Como se mencionó en el desarrollo del problema, la empresa conlleva una serie de inconvenientes que han impedido posicionarse como la empresa líder del mercado de servicios de salud ambulatoria.

Por este motivo es necesario realizar un estudio detallado de la problemática, para encontrar las mejores alternativas de solución que permitan a Cruz Vital repuntar en el mercado superando a sus competidores.

Con este estudio, se plantean estrategias de marketing para incrementar la afluencia de clientes y el volumen de ventas en la ciudad de Quito y con esto mejorar la imagen y eficiencia de la empresa Cruz Vital S.A.

### **d) Objetivos**

#### **General**

Diseñar estrategias de marketing basados en un conocimiento del cliente interno y externo, responsabilidad social, la competencia y el mercado, para incrementar clientes y consecuentemente ventas en la ciudad de Quito de la empresa Cruz Vital S.A.



## **Específicos**

- Definir técnicamente el mercado objetivo al cual debe enfocarse los servicios de salud integral
- Trabajar en un plan de comunicación dirigido a varias instituciones para incrementar el número de clientes.
- Realizar campañas de comunicación diferenciadoras, memorables y eficientes para el posicionamiento de servicio-marca Cruz Vital y su responsabilidad con la comunidad.
- Definir nuevas estrategias en función del escenario competitivo que enfrenta.

# CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Conceptual

#### 1.1.1 Marketing social de servicios

Para el desarrollo del presente trabajo de grado es importante señalar, que es y como aporta el marketing en el desempeño de una empresa dentro del mercado, enfocando la teoría principalmente hacia el marketing de servicios, social y particularmente el Marketing de Servicios de Salud, para de esta manera fundamentar adecuadamente la propuesta para la empresa Cruz Vital S.A.

##### 1.1.1.1. Marketing

De forma simple, se puede definir el marketing como el arte y la ciencia de hacer Buenos tratos, buenos intercambios. Es decir, ofrecer al cliente el producto apropiado, en el momento oportuno, en un lugar accesible y recibir a cambio una compensación, un precio, razonable. Siendo el cliente una persona (o grupo de personas) que tiene un problema que resolver o una necesidad que satisfacer y siendo el producto apropiado aquél que satisface la necesidad o resuelve el problema. (Lamata, Conde, Martínez, & Horno, 1998, pág. 3)

##### 1.1.1.2. Marketing de Servicios

En el marketing de los bienes y servicios de una empresa, se intenta hacer todo lo posible para influir en la demanda de dichos bienes o servicios y organizarlos de tal manera que satisfagan mejor las necesidades y deseos del cliente.

Se pueden hacer muchas combinaciones con las variables controlables del marketing, conocidas como las 7 P. Estas 7 P son el producto, el precio, la distribución, la promoción, la prueba física, los procesos y las personas.

- El producto significa la combinación de bienes o servicios que la compañía ofrece a los mercados objetivos a fin de satisfacer sus necesidades.

- El precio consiste en la cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar para obtener el producto, junto con todos los costes no financieros como el tiempo y el esfuerzo, entre otros. Un médico suele cobrar un determinado honorario por una visita a su consulta. Sin embargo, los pacientes pueden pagar menos si el coste es parcialmente cubierto por un seguro.
- La distribución incluye todo lo que la organización hace para facilitar el acceso del cliente a sus servicios.
- La promoción concierne a aquellas actividades que destacan los méritos del servicio y persuaden a los mercados objetivos de adquirirlo.
- La prueba física no es tan evidente como en los productos porque los servicios son inherentemente intangibles y, por lo tanto, no se pueden ver ni palpar, como ocurre con los servicios de un abogado o un consultor de gestión. En estos casos, los clientes suelen buscar otros indicios de la calidad del servicio que desean obtener. Muchas veces la evidencia más inmediata es la prueba física del edificio y el mobiliario de una empresa.
- Los procesos aluden a los procedimientos operativos de una organización. Estos pueden ser sumamente complejos o simples, muy divergentes o coherentes.
- Las personas son importantes, particularmente en el marketing de los servicios, porque estos son intangibles y los clientes están buscando evidencias tangibles para determinar su valor o calidad. Y una señal obvia es la persona asociada con ese servicio, como el médico, la enfermera, el abogado o el consultor.

Los proveedores de servicios profesionales necesitan crear la combinación adecuada de estas 7 P para satisfacer a sus clientes objetivos. Deben emplear la investigación de marketing para adquirir los conocimientos y la información necesaria a fin de dar con la combinación apropiada de las 7P. (Kotler, Bloom, & Hayes, 2002, págs. 25-26-27)

### **1.1.1.3. Marketing Social**

El marketing social es una disciplina de las ciencias sociales y económico-administrativas que estudia e incide en los procesos de intercambio en beneficio de las partes involucradas y de la sociedad en general. Este intercambio se presenta entre el agente de cambio, quien identifica el problema social, estudia la población objetivo y detecta sus necesidades para diseñar, planear, implementar y administrar e implementar de manera solidaria y co-participativa los programas sociales, en beneficio de la persona afectada y de la sociedad en general. (Romero, 2004, págs. 5-6)

### **1.1.1.4. Marketing Sanitario y garantía de calidad**

Muchas veces, en el mundo de los servicios, y en el mundo sanitario en concreto, no definimos el producto, no fijamos estándares, y el paciente no sabe a qué atenerse. El paciente está en una situación de incertidumbre sobre su proceso de enfermar, pero a esa incertidumbre se añade otra, la del proceso del servicio. Si no definimos estándares no podremos garantizar la calidad y no podremos garantizar un intercambio satisfactorio. A veces, muchas veces, se conseguirá la satisfacción del paciente, pero otras veces no. Frente a un mismo tipo de servicio unas personas quedarán contentas y otras no. Porque tenían diferentes expectativas. Pero no podían contrastarlas con una oferta concreta, especificada suficientemente. (Lamata, Conde, Martínez, & Horno, 1998, pág. 3)

Por tanto Marketing Sanitario se define como ofrecer a los pacientes los servicios asistenciales y ambientales de valor y apropiados, en el momento oportuno, en un lugar agradable y consiguiendo, a cambio, una compensación económica razonable. (Hernandez & Martinez, 2014, pág. 29)

### **1.1.1.5. La atención especializada – servicios de salud**

Lamata (1998) dice que “La asistencia especializada es la asistencia de mayor complejidad que se presta a los problemas de salud en hospitales y en los centros de

especialidades que dependen funcionalmente de éstos” (p.241). Como consecuencia de este va dirigido a sus clientes internos y externos.

#### **1.1.1.6. Caracterización de los sistemas sanitarios**

##### **Análisis de la demanda**

- Se trata de describir el primer elemento del sistema: La población, los pacientes, los usuarios.
- Población: Demografía, crecimiento, natalidad, distribución por edades, grupos étnicos .
- Economía: Renta per cápita.
- Geografía: Distribución territorial, densidad, insularidad.
- Epidemiología: Morbilidad, mortalidad.
- Educación (analfabetismo) y cultura.
- Sistema político (formas de representación y participación). (Lamata, Conde, Martínez, & Horno, 1998, pág. 3)

##### **Análisis de la oferta**

Lamata (1998) dice que “Aquí recogeremos la descripción del segundo elemento del sistema, los profesionales, los centros, los servicios” (P. 61).

#### **1.1.2 Estrategias**

La materialización de la propuesta de intervención en Cruz Vital S.A. se verá reflejada en la creación de estrategias, las cuales permitirán resolver varias de las debilidades que se identifiquen durante la investigación, estas estrategias serán sustentadas con los conceptos que se presenta a continuación.

La estrategia de marketing de una organización describe la forma en que la empresa satisfará las necesidades y deseos de sus clientes. También puede incluir actividades asociadas con mantener las relaciones con otros grupos de interés, como empleados o socios de la cadena de suministro. Dicho de otra forma, la estrategia de marketing es un plan para la forma en que la organización usará sus fortalezas y habilidades para empatarlas con las necesidades y requerimientos del mercado. (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 30)

#### **1.1.2.1. Estrategia genérica**

Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria. En ocasiones una compañía logra utilizar exitosamente más de una estrategia, aunque rara vez podrá hacerlo según veremos luego. Para llevar a cabo en forma eficaz alguna de ellas se requiere un compromiso total y acuerdos de apoyo organizacional que se diluirán si existen varios objetivos primarios. (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 30) Las estrategias genéricas son:

#### **1.1.2.2. El liderazgo en costos globales**

La primera estrategia, cada día más común en los años 70 por la difusión del concepto de la curva de la experiencia, consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 30)

### **1.1.2.3. Diferenciación**

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 30)

#### **1.1.2.3.1. Trade Marketing**

Lambin (1995), citado por Castillo (2000), ve el trade marketing desde el punto de vista del fabricante, y cree que su objetivo es tratar al distribuidor como un cliente intermedio, por lo que el trade marketing consiste simplemente en aplicar la gestión de marketing a los distribuidores mediante el desarrollo de acciones publicitarias conjuntas y de presentación de los productos en el punto de venta. Estas acciones generarán un incremento de la demanda del consumidor que redundará en beneficio mutuo y fabricantes y distribuidores.

#### **1.1.2.3.2. Benchmarking**

Nieva (2010) dice que “Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria” (p. 73).

#### **1.1.2.3.3. Merchandising**

El Merchandising es una técnica circunscrita en los límites del marketing y desarrollada por detallistas y fabricantes, principalmente. Sin duda, una actividad tan antigua como el propio comercio, que ha perdurado a lo largo de la historia de la distribución y que está en constante evolución. Por muy atrás que nos situemos, desde que el hombre ha comercializado los bienes, bien cambiándolos, bien vendiéndolos, ha realizado acciones de Merchandising. (Borja, 2009, pág. 15)

#### **1.1.2.4. Enfoque o concentración**

El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico: igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos entada la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho. (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 30)

#### **1.1.2.5. Fuerzas Competitivas de Porter**

Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2006) “Michael Porter identifico cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores” (pag.342).

#### **1.1.2.6. Atención al cliente**

La atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.(Torres, 2007)



#### **1.1.2.7. Fidelización del cliente**

El fin último de todo proceso de ventas es la fidelización del cliente. La fidelización del cliente es una tarea de vital importancia para la supervivencia de la empresa. La mayor parte de las carteras de clientes se crean en función de las previsiones que se deducen de estos hábitos en los clientes. (Bastos, 2006, pág. 13)

Permite a las empresas especializar sus productos, ya que saben exactamente a quien dirigirse a través de encuestas y otros estudios de postventa, se obtiene información válida para la realización de mejoras en los atributos de estos productos. (Bastos, 2006, pág. 13)

#### **1.1.3 Auditoría de Marketing**

Examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno, los objetivos, las estrategias y las actividades de una empresa, cuyo objetivo consiste en determinar los aspectos problemáticos y las oportunidades, y en recomendar un plan de acción destinado a mejorar los resultados de marketing de una empresa. (Kotler, MARKETING, 2004)

#### **1.1.4 Salud Ocupacional**

Según la OPS (2001) la salud ocupacional se define como un conjunto de actividades multidisciplinarias orientadas a promover y proteger la salud de los trabajadores, con el afán de controlar y prevenir enfermedades y accidentes relacionados con los riesgos del trabajo en el aspecto físico y mental.

#### **1.1.5 Genética Molecular**

La Genética Humana estudia todas aquellas características que el hombre hereda de sus progenitores, y que pueden ser físicas o mentales, normales o anormales. (Moreno, 2007, pág. 39)

Así, la Genética Molecular trata de las relaciones entre bio moléculas y estados moleculares. (Casanueva & Méndez, 2003, pág. 223)

### **1.1.6 Hematología**

Es una especialidad destinada al estudio, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades de la sangre y de todas aquellas patologías que directa o indirectamente se relacionen con los elementos hematopoyéticos (Responsables de la producción de células sanguíneas). (Marín, 2006)

## **1.2 Referencial**

### **1.2.1 Caso de éxito Ecuamerican**

Ecuamerican es una compañía que brinda servicios vitales para la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades. Entre sus servicios más importantes tenemos: Área de laboratorios clínico, Área de imagen diagnóstica y Área de medicina ocupacional.

Su matriz se encuentra ubicada en la Ciudad de Quito Av. América N33-42 y Rumipamba, frente al colegio San Gabriel y tiene varias sucursales.

Un elemento importante para su éxito es el ahorro de tiempo que le garantiza a sus clientes a través del uso de una Unidad Móvil de Salud para los chequeos médicos y la toma de muestras en la oficina o el domicilio, y la entrega de resultados vía correo electrónico.

## CAPÍTULO 2

### 2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### 2.1 Macro-entorno

##### 2.1.1 Aspecto político-legal

Ecuador durante los últimos treinta años se ha caracterizado por tener un sistema de salud pública frágil, incapaz de satisfacer la demanda de salud existente, con tecnología rezagada, limitada oferta de especialidades médicas e infraestructura insuficiente. Tomando en cuenta este antecedente y a partir del gobierno actual, se ha dado un avance importante en este tema gracias a que, en el Art. 32 de la Constitución Política de la República se garantiza el acceso gratuito a salud de calidad a todos los ecuatorianos. Debido a esto, entidades públicas como el IESS con el afán de cumplir la normativa legal vigente se ha visto en la obligación de suscribir acuerdos interinstitucionales con centros de salud privados y especializados, para garantizar la cobertura a todos sus afiliados, acción que ha favorecido a varias instituciones privadas por el incremento de pacientes. Si bien es cierto debido a esta normativa legal han incrementado los pacientes en centros de salud privados, por la misma normativa estos deben sujetarse a los precios establecidos por el IESS.

Siguiendo la misma línea, otro cuerpo legal que busca garantizar el acceso inmediato a la salud es el Código de Trabajo, el cual en su Art. 430 establece la obligación de contar con un centro médico o de salud ocupacional para las empresas con más de cien empleados, este punto en particular es positivo para los centros de salud privados.

Otro aspecto a ser destacado es el contenido del Código Orgánico Integral Penal (COIP) que fue aprobado en Enero del año 2014, en este cuerpo legal y, por primera vez en el país, se penaliza la mala práctica médica, lo cual afecta directamente a los médicos y por ser parte de la dinámica, también a los centros de salud públicos y privados. Esto implica que los centros de salud para disminuir el riesgo de demandas

deben generar protocolos administrativos y médicos orientados a entregar un servicio de calidad, ágil y de bajo riesgo.

Cabe mencionar que todas las instituciones que prestan servicios de salud, sean estas públicas o privadas están reguladas por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

### 2.1.2 Aspecto económico

Durante los últimos siete años el país ha tenido un crecimiento económico positivo debido principalmente al incremento del precio del petrolero, a esto se suma los diferentes impuestos que el gobierno central ha implementado para incrementar sus ingresos, en contraste la inversión pública también ha aumentado, sin embargo gran parte del dinero que el estado recolecta es destinado al gasto corriente.

En la tabla 1 se puede observar la evolución de los principales indicadores macroeconómicos, además de la evolución del SBU durante los últimos cinco años de acuerdo a la información contenida en los boletines económicos del Banco Central del Ecuador (2014) y Ministerio de Economía y Finanzas (2014)

**Tabla 1** Indicadores macroeconómicos periodo 2009-2013

Año	2009	2010	2011	2012	2013
<b>PIB*</b>	\$ 54.557,70	\$ 56.481,10	\$ 60.882,60	\$ 64.009,40	\$ 66.599,20
<b>PIB</b>	\$ 4.242,00	\$ 4.633,00	\$ 5.226,00	\$ 5.637,00	\$ 5.932,00
<b>PERCAPITA</b>					
<b>Inflación</b>	4,31%	3,33%	5,41%	4,16%	2,70%
<b>SBU</b>	\$ 218,00	\$ 240,00	\$ 264,00	\$ 292,00	\$ 318,00

\* En millones de dólares

**Nota:** Verónica Blacio, Henry Cáceres

**Fuente:** Investigación directa, 2014

Como se puede apreciar, los datos de la tabla 1 muestran el comportamiento económico positivo que ha tenido el país en el periodo 2009-2013 donde se evidencia el crecimiento permanente del PIB, también hay que señalar que la inflación se ha mantenido en un nivel promedio estable durante este periodo sin tener incrementos o

decrementos abruptos; además los datos demuestran que el SBU(sueldo básico unificado) ha tenido un incremento anual promedio del 10% y a pesar de ello este rubro es bajo y no cubre la canasta básica familiar. Para 2014 el SBU se ubicó en 340 dólares y la canasta básica es de 628.27 dólares, como se puede apreciar la diferencia es sumamente grande.

Cabe mencionar que en el país no todos los trabajadores ni todas las actividades económicas tienen el mismo SBU, ya que por la dificultad del trabajo o la formación necesaria para realizar el mismo, el gobierno ha establecido una tabla con el SBU sectorial adaptado a cada tipo de empleo, de esta manera para el caso de estudio se aplica la tabla sectorial para actividades de salud la cual contempla rubros entre 370 y 390 dólares. (Véase tabla2)

**Tabla 2** Tabla de salario sectorial 2014 actividades de salud

<b>CARGO / ACTIVIDAD</b>	<b>SALARO MÍNIMO SECTORIAL 2014</b>
MÉDICO ESPECIALISTA QUE LABORA EN INSTITUCIONES DE SALUD	387,67
ODONTÓLOGO ESPECIALISTA	387,67
MÉDICO GENERAL QUE LABORA EN INSTITUCIONES DE SALUD	387,67
DIRECTOR MÉDICO	387,67
ODONTÓLOGO	385,08
PSICÓLOGO CLÍNICO	385,08
VETERINARIO	385,08
QUÍMICO FARMACEÚTICO	385,08
INSTRUMENTISTA DEL SECTOR SALUD	383,62
ENFERMERA PROFESIONAL	383,62
NUTRICIONISTA / DIETISTA DEL SECTOR SALUD	379,20
TÉCNICO DE EQUIPOS MÉDICOS	379,20
TECNÓLOGO MÉDICO	379,20
FISIOTERAPISTA/TERAPISTA	379,20
OPTOMETRISTA	379,20
PARAMÉDICO	379,20
TÉCNICO SUPERIOR DE FARMACIAS	379,20
TÉCNICO EN ENFERMERÍA	379,20
ASISTENTE / AUXILIAR / AYUDANTE TÉCNICO DE MANTENIMIENTO EN EL SECTOR SALUD	374,78
AUXILIAR DE ENFERMERÍA	374,78
AUXILIAR DE FARMACIA	374,78
AUXILIAR DE IMAGENOLIGÍA	374,78
AUXILIAR DE LABORATORIO CLINICO	374,78
AUXILIAR DE MICROBIOLOGÍA	374,78
AUXILIAR DE NUTRICIÓN	374,78
AUXILIAR DE ODONTOLOGÍA	374,78
AUXILIAR DE ORTOSIS, PROTESIS, REHABILITACIÓN FÍSICA	374,78
CAMILLERO / TRANSPORTADOR DE PACIENTES	373,32

**Nota:** Ministerio de Relaciones Laborales

**Fuente:** Ministerio de Relaciones Laborales, 2014

En el tema específico de salud pública el gobierno central durante el año 2012 realizó una inversión de 1600 millones de dólares mientras que en el 2013 esta fue de 2400

millones, este nivel de inversión se debe a que el mejoramiento del sistema de salud pública es uno de los principales objetivos del gobierno central.

### **2.1.3 Aspecto socio cultural**

Históricamente en Ecuador la mayoría de personas han tenido una tendencia a hacer uso de los servicios de salud, sean estos públicos o privados, con la finalidad de tratarse enfermedades que ya presentan signos y síntomas en ellos. Sin embargo en los últimos diez años esta tendencia ha tenido un cambio orientado a buscar servicios de salud preventiva y principalmente a buscar hábitos de vida y de consumo que les garantice condiciones de salud más óptimas y que no les permitan adquirir enfermedades simples o catastróficas

Otra práctica muy común entre los quiteños es que ante el apareamiento de problemas de salud sin mucha relevancia, la necesidad de acceder a chequeos médicos de rutina o la realización de exámenes médicos que implican cierto nivel de especialización prefieren recurrir a casas privadas de salud, esto debido a que el sistema de salud pública no tienen la capacidad de atender a todas las personas que se acercan a sus instalaciones, muchos de los cuales en varias ocasiones obtienen una cita para ser atendiados en fechas que superan los seis meses.

Por situaciones tratadas anteriormente, se está convirtiendo en una práctica común que muchos ciudadanos busquen un seguro privado de salud (adicional al seguro general ofrecido por el IESS) para amortiguar gastos altos en el caso de una posible enfermedad o accidente grave.

Esta práctica se ha extendido a varias empresas en las cuales, por el tipo de actividad laboral pueden presentarse diferentes accidentes o enfermedades de trabajo, por lo cual se hace necesario contar con un departamento de salud ocupacional o el acceso al mismo a través de empresas privadas, no solo por ley que la exige; sino contar con un ambiente laboral seguro en todos los aspectos.

Ahora, no solo problemas de salud son razones para buscar atención médica, también por estética – nutrición las personas buscan acceder a centros médicos para lograr una mejoría en su imagen. Como se indicó la tendencia es mantener el cuerpo sano, y

se suma la idea de verse bien, por lo cual cada día más personas acceden a varios servicios de cirugía estética. Este era un servicio que se consideraba exclusivo para mujeres sin embargo cada vez más los hombres lo utilizan.

Parte de la cultura de los quiteños es recurrir a medicina alternativa para el tratamiento de enfermedades menores, esto se debe a que varias de las plantas que se encuentran en el país tienen bondades curativas, dicha creencia ha pasado de generación en generación, a esto se adhiere el hecho de que la ciencia ha ratificado el aporte de las plantas y alimentos al mantenimiento o mejoramiento de la salud, es así que es común encontrar en diferentes puntos de la ciudad tiendas, consultorios de homeopatía, acupuntura, hierbateros quienes ofertan productos naturales-bioenergéticos los cuales presentan mucha acogida por parte del público.

#### **2.1.4 Aspecto tecnológico**

Independientemente del tipo de empresa que sean se necesita el apoyo de herramientas tecnológicas que faciliten su trabajo y además que operen como respaldo científico de las actividades que se realiza. Por tanto, las empresas que prestan servicios de salud necesitan respaldarse tecnológicamente en equipos que apoyen o faciliten la elaboración de diagnósticos y tratamientos específicos para los diferentes tipos de afecciones a la salud que pueden tener las personas, claro está que también las unidades administrativas de las empresas de salud se apoyan en herramientas tecnológicas para asegurar un manejo adecuado de la información administrativa, financiera, contable, tributaria, comercial, etc. En estas áreas la investigación realizada demuestra que no existe un sistema administrativo-contable especial para empresas de salud. Tampoco existe evidencia de que las empresas prefieran un sistema específico, sino que su elección sea en relación a su naturaleza y requerimientos; en la investigación de campo se mencionan: Accountssystem, Flexline, AS 400, Sysned 24, Qlikview. Los equipos de computación más utilizados en el medio son sistema operativo Windows para el sector privado; en el sector público por disposición gubernamental utilizan sistema operativo Linux.

Por último en lo que se refiere a sistemas y equipos específicamente para el área médica y de laboratorio el panorama es diferente, porque en este punto las empresas



de salud prefieren equipos y software de empresas especializadas en las diferentes líneas médicas que existen.

Es así que los equipos que principalmente se utilizan en laboratorio clínico son de marca Roche los cuales funcionan con su propio sistema operativo llamado OMEGA; Human o Ematec, para los cuales el principal software para administración y análisis de resultados es el sistema Infinity compatible con los equipos detallados, además que este software también es usado en el área de imagenología, lo que lo convierte en el sistema preferido por las empresas de salud. Mientras que en el área de Genética los equipos preferidos son Life Technologies los cuales cuentan con su propio software y que son de utilidad para análisis dentro del área.

En lo que respecta al sistema de salud pública cuentan con un número muy limitado de equipos que no cubren la demanda existente, y además la mayoría de estos equipos no tienen tecnología actualizada.

### **2.1.5 Aspecto ambiental**

Por la naturaleza del servicio que ofertan los proveedores de salud se debe mantener una serie de protocolos para el manejo de desechos de todos los tipos existentes, siendo los más riesgosos para la salud los desechos biológicos. Ante esta situación el Ministerio de Salud Pública del Ecuador exige el cumplimiento del Reglamento de Manejo de Desechos Infecciosos para la Red de Servicios de Salud en el Ecuador expedido en noviembre del 2010 y la Ley de Salud Pública, además de la normativa internacional de bioseguridad, las cuales deben garantizar entre otras cosas, una identificación adecuada de los desechos con colores y etiquetado, un manejo adecuado de los desechos punzantes infecciosos y residuos, muestras corporales de todo tipo y la entrega obligatoria de estos desechos a un gestor ambiental que tiene la responsabilidad de dar un adecuado tratamiento a estos desechos para que no tengan ningún impacto negativo en el medio ambiente o la transmisión de enfermedades infecciosas a los médicos o personal encargado de manipular los desechos. Los médicos especialistas, asistentes y personal encargado del manejo de los desechos por disposición del Ministerio de Salud deben capacitarse en “Manejo de desechos hospitalarios y normas de bioseguridad” esto con la finalidad de homologar

conocimientos en el manejo de desechos de forma amigable con el ambiente y la salud.

Es importante mencionar que varias instituciones del sector han identificado como una necesidad primordial la aplicación de buenas prácticas ambientales dentro de cada una de sus empresas a través de campañas, proyectos o disposiciones internas orientadas principalmente a: ahorro de energía, uso de combustible, manejo de residuos sólidos y aplicación de las tres R's, Reducir, Rehusar, Reciclar medio ambientales.

### **2.1.6 Aspecto demográfico**

Ecuador según el Censo de Población y Vivienda del 2010, tiene una población de 14'483.499 de los cuales 7'350.816 personas, que representa el 50,44%, son mujeres y 7'177.683 personas, que representa el 49,56%, son hombres (INEC, 2010).

En el caso específico de Quito la población se manifiesta de la siguiente manera:

- Según el censo de 2010 tiene una población de 2'239.191 de los cuales, 1'150.380 personas, que representa el 51,37%, son mujeres y 1'088.811 personas, que representa el 48,63%, son hombres, la media de edad es de 29,5 años (INEC, 2010).
- La tasa de crecimiento de la población en 2010 fue del 2,18% y la proyección de población de Quito para 2015 es de 2'551.721 habitantes mientras que para 2018 será de 2'690.150 habitantes (INEC, 2010).
- El número de personas ocupadas respecto de la población total es de 2'128.574 que representa el 95,06% de las cuales: 8.514 (0,40%) personas están afiliadas al IESS seguro campesino, 961.051 (45,15%) personas están afiliadas al IESS seguro general, 46.402 (2,18%) personas están afiliadas al IESS seguro voluntario, 24478 (1,15%) personas están afiliadas al Seguro ISSFA, el resto de la población no está afiliada a ningún seguro público (Municipio de Quito, 2014).

- Los usuarios de seguros privados de salud son 1'012.114 personas que representa el 45,2 % con respecto al total de la población de la ciudad(Municipio de Quito, 2014).
- En el distrito metropolitano 80460 personas que representan 3,78% respecto del total de personas ocupadas trabajan en actividades de la atención de la salud humana entre médicos, auxiliares y administrativos.(Municipio de Quito, 2014)
- En la provincia de Pichincha existen 568 centros de salud entre públicos y privados; en el Distrito Metropolitano existen 147 unidades de salud públicas de las cuales 11 son hospitales donde laboran 419 profesionales de la salud.(INEC, 2010)
- A nivel nacional existen 118.636 médicos de los cuales 16.429 se encuentran en la provincia de pichincha. Los médicos generales representan el 26,83% del total de médicos siendo la tasa más alta, mientras que en el área de hematología el número de médicos representa el 0,74%.(INEC, 2010)
- A nivel nacional existe un promedio de 17,1 médicos por cada 1000 habitantes, mientras que en la provincia de Pichincha existen 26,1 médicos por cada 1000 habitantes.(Municipio de Quito, 2014)
- Quito al ser una ciudad grande en términos de extensión y población tiende a incrementar anualmente el número de personas que adquieren alguna enfermedad crónica no transmisible como se muestra en la tabla 1.(Municipio de Quito, 2014)

**Tabla 3** Número de personas que contrajeron enfermedades crónicas no transmisibles por cada 10.000 habitantes.

<b>ENFERMEDAD</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Diabetes</b>	3.7	8.7	10.9	16.7	24.3	9015.2	35.6
<b>Enfermedades</b>	84.4	176.2	192.7	208.2	197.7	83380.0	219.6
<b>Diarreicas</b>							
<b>Gonorrea</b>	0.0	0.2	0.1	0.1	0.1	19.6	0.0
<b>Hepatitis A</b>	2.7	3.8	0.0	0.0	3.3	858.5	2.3
<b>Hipertensión Arterial</b>	11.0	26.6	34.7	49.1	60.9	26471.9	89.6
<b>Infecciones</b>	363.6	865.1	880.4	1187.3	1113.7	1217.1	1326.1
<b>Respiratorias Agudas</b>							
<b>Intoxicación</b>	2.5	3.8	0.0	0.0	0.4	288.8	0.5
<b>Alimentaria</b>							
<b>Intoxicación Por</b>	0.2	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Plaguicidas</b>							
<b>Meningitis</b>	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	27.5	0.1
<b>Tuberculosa</b>							
<b>Salmonelosis</b>	0.1	0.2	0.0	0.0	0.1	29.5	0.0
<b>Tifoidea</b>	0.2	0.2	0.0	0.0	0.1	74.7	0.1
<b>Tuberculosis</b>	0.4	0.3	0.6	0.5	0.5	231.8	0.7
<b>Pulmonar</b>							
<b>VIH</b>	0.9	1.4	0.6	0.6	0.6	0.7	0.6
<b>TOTAL</b>	<b>469.8</b>	<b>1086.9</b>	<b>1119.9</b>	<b>1462.4</b>	<b>1401.8</b>	<b>121615.2</b>	<b>1675.2</b>

**Nota:** Municipio de Quito

**Fuente:** Datos abiertos Quito, 2014

## 2.2 Microambiente

Cruz Vital con cinco años de existencia, es una empresa relativamente nueva en el mercado de los servicios ambulatorios de salud sin embargo, esto no ha sido un impedimento para que la empresa empiece a ganar mercado ya que, de manera proporcional existe crecimiento. La compañía tiene como accionistas a Cruz Roja Ecuatoriana y al Instituto Tecnológico Superior Cruz Roja Ecuatoriana, lo que da a entender que no se daría conflictos entre las partes para direccionar a esta empresa.

Para este caso de acuerdo a la investigación realizada la intervención de los directivos no siempre ha sido favorable para la empresa, por la relación que existe con CRE muchas de las directrices dadas respondieron a fines políticos internos de la institución, las cuales en algunos de los casos obligo a la empresa a cambiar el rumbo de sus operaciones.

Con lo antes mencionado en los cinco años de existencia, la empresa ha tenido tres gerencias diferentes, las dos primeras enfocadas en administrar a la empresa como una ONG. Con la actual administración esta realidad cambio, puesto que tienen una visión más empresarial y organizada, que les ha permitido afianzarse en el mercado y a futuro establecer diferencia.

En conjunto los directivos y la alta gerencia, en un trabajo cooperativo con los colaboradores de la empresa desarrollaron la misión, visión y política de calidad de la misma, las cuales guían el rumbo de la compañía, estas mencionan que:

### ***Misión***

CRUZVITAL ofrece servicios de salud con profesionales capacitados, moderna tecnología, garantizando la satisfacción de nuestros clientes con calidad, mejora continua, ética y responsabilidad social, enmarcados en los principios y valores de Cruz Roja Ecuatoriana

### ***Visión***

Líder en el mercado de Servicios de Salud Integral, con calidad, ética y profesionalismo.

### ***Política de Calidad***

Cruz Vital es una red nacional que provee servicios de salud, confiables y oportunos; cumpliendo con los requisitos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con personal competente, tecnología y ambiente adecuado, responsabilidad social y mejora continua de nuestra gestión.

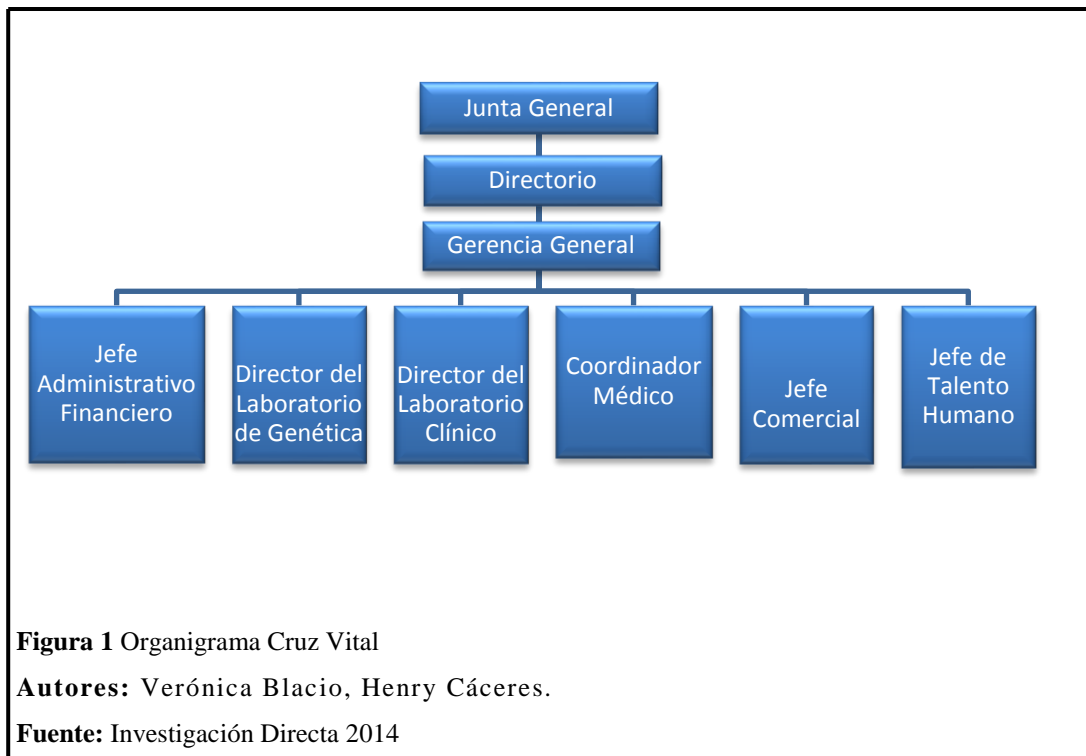
**Tabla 4** Descripción empresa

<b>ELEMENTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Accionistas	Cruz Roja Ecuatoriana ITS Cruz Roja Ecuatoriana
Base Legal	Constitución de la República del Ecuador Plan Nacional del Buen vivir LORTI Ley de Compañías Ley Orgánica de Salud Estatuto de Cruz Roja Ecuatoriana
Recursos Físicos	Edificio Matriz Infraestructura de las Juntas Provinciales de Cruz Roja Ecuatoriana
Talento Humano	Cruz Vital S.A. cuenta con profesionales de primer nivel entre los cuales destacan el Dr. Francisco Cevallos (Hematólogo), Dr. Aníbal Gaviria (Bioanalista)
Servicios de Salud	<ul style="list-style-type: none"><li>• Laboratorio Clínico</li><li>• Laboratorio de Genética Molecular</li><li>• Consulta médica especializada</li><li>• Enfermería</li></ul>
Responsabilidad Social	Programa “Con tu Vuelto”

**Nota:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014

Para dar cumplimiento a sus fines y objetivos se han organizado de la siguiente manera:



Como se puede apreciar, la estructura de la compañía contempla áreas encargadas de los ámbitos más sensibles de una empresa, las cuales tienen la misión de generar las estrategias más adecuadas para Cruz Vital de acuerdo a su realidad buscando siempre estar un paso delante de la competencia y por ende generar mayores ingresos, sin embargo es importante resaltar que a pesar de que la empresa tiene personal a cargo del marketing, no cuenta con un departamento de Marketing que se encargue del desarrollo de planes y estrategias que sirvan como soporte para el área comercial. En la estructura resaltan tres áreas que a pesar de estar relacionadas directamente con temas médicos tienen jefaturas separadas, esto responde al hecho de que cada una de ellas está dirigida a un segmento específico, siendo así, los servicios médicos que presta son los siguientes: genética molecular, laboratorio clínico, medicina especializada y enfermería.

Como se señaló, Cruz Vital heredó de Cruz Roja el servicio de hematología y genética los cuales evolucionaron significativamente y con

ello también incremento la experiencia de los profesionales a cargo de cada área; se puede mencionar como referentes en estas áreas al Bioanalista Aníbal Gaviria Director del área de genética molecular y al Dr. Francisco Cevallos Hematólogo, quienes son dos de los profesionales más reconocidos a nivel nacional en cada una de sus áreas.

Esta evolución y experiencia implica que con el tiempo Cruz Vital ha ido mejorando sus servicios e incrementando la oferta de especialidades médicas, es así que al momento de la investigación esta se estructuran de la siguiente manera:

- Laboratorio de Genética Molecular: Servicio de ADN y Diagnóstico Molecular.
- Laboratorio Clínico: Hematología, Coagulación, Inmunología, Endocrinología, Química Sanguínea, Microbiología, Coprológica y Uro análisis.
- Medicina: Medicina General, Hematología, Odontología, Rehabilitación Física, Ginecología, Optometría, Tratamiento rico en plaquetas, Tratamiento para el acné, Acupuntura.
- Enfermería

Además se detalla que la compañía presta el servicio de salud ocupacional el cual depende de las especialidades médicas existentes para armar su oferta para las empresas.

La empresa inició sus actividades funcionando en las instalaciones de Cruz Roja Ecuatoriana en el centro de la ciudad de Quito, desde ese momento hacia acá Cruz Vital ha obtenido su propia sede y además logro la apertura de varias sucursales a lo largo de la ciudad, a continuación se presentan las sedes con sus respectiva ubicación.



- Matriz Quito: Ubicado en Papallacta Oe 1 -66 entre Avenida 10 de Agosto y Prensa, sector la Y - Teléfono: 593-2-2447-641
- Sucursal Elizalde: Ubicada en Av. Antonio Elizalde E4-31 y Av. Gran Colombia Esq.
- Sucursal Nueva Aurora: Pasaje J s/n y Av. Luis Chipantiza
- Sucursal Rumiñahui: Av. García Moreno 417 y Quimbalemo
- Sucursal Recreo: Ubicada en el subsuelo uno del Centro Comercial El Recreo al sur de Quito.

En lo que referente al movimiento económico, Cruz Vital ha tenido en los últimos tres años ingresos superiores a los dos millones de dólares lo que la coloca como una de las empresas con mayor proyección en el mercado frente a las de sus símiles en servicios.

En la tabla 5 se puede observar la evolución de los ingresos de la empresa y su participación en el mercado, este análisis corresponde a la actividad económica en la cual la Superintendencia de Compañías colocó a Cruz vital de acuerdo al CIU (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) esta es: Actividades de Atención de la Salud Humana y Asistencia Social.

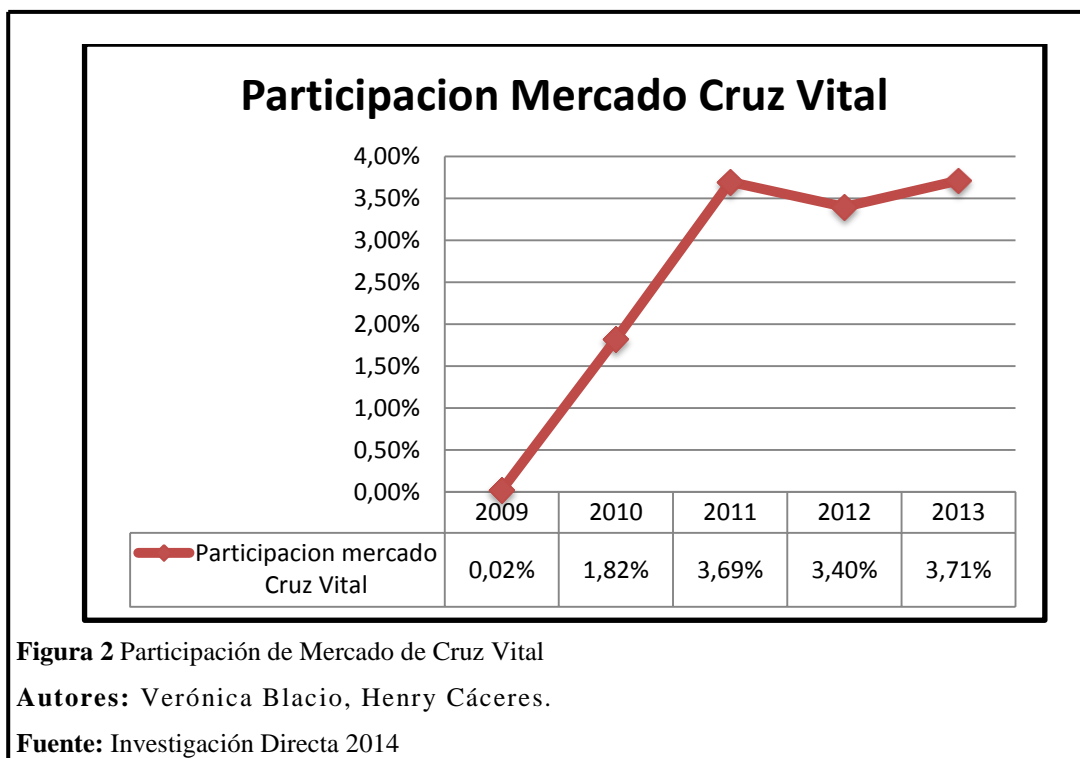
**Tabla 5** Ingresos del Mercado (Actividades de Atención de la Salud Humana y Asistencia Social- Laboratorios Clínicos), Ingresos Cruz Vital y Participación de Mercado de Cruz Vital

<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS MERCADO</b>	<b>INGRESOS CRUZ VITAL</b>	<b>PARTICIPACION DE MERCADO CRUZ VITAL</b>
<b>2009</b>	\$ 36'033.208,95	\$ 8.569,26	0,02%
<b>2010</b>	\$ 49'195.521,86	\$ 896.724,82	1,82%
<b>2011</b>	\$ 59'970.001,09	\$ 2'215.728,06	3,69%
<b>2012</b>	\$ 68'909.009,93	\$ 2'341.484,30	3,40%
<b>2013</b>	\$ 79'188.860,11	\$ 2'938.168,00	3,71%

**Nota:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014

Como se observa en la Tabla 5 Cruz Vital durante sus dos primeros años de existencia tuvo ingresos relativamente bajos especialmente en el año 2009, esto se debe a la reciente creación de la empresa. Sin embargo en el 2011 se da un salto exponencial en el nivel de ingresos casi triplicando los del año 2010, a partir de ese momento hasta la actualidad los ingresos de la empresa se han mantenido estables, de esta manera su participación de mercado también ha crecido teniendo un único descenso hasta la fecha en el año 2012 (Véase Figura 2). Estos datos resultan importantes ya que apoyan la teoría de que Cruz Vital es una empresa con gran proyección, debido a que no todas las empresas con reciente operación pueden tener niveles de ingresos de la magnitud de la compañía.

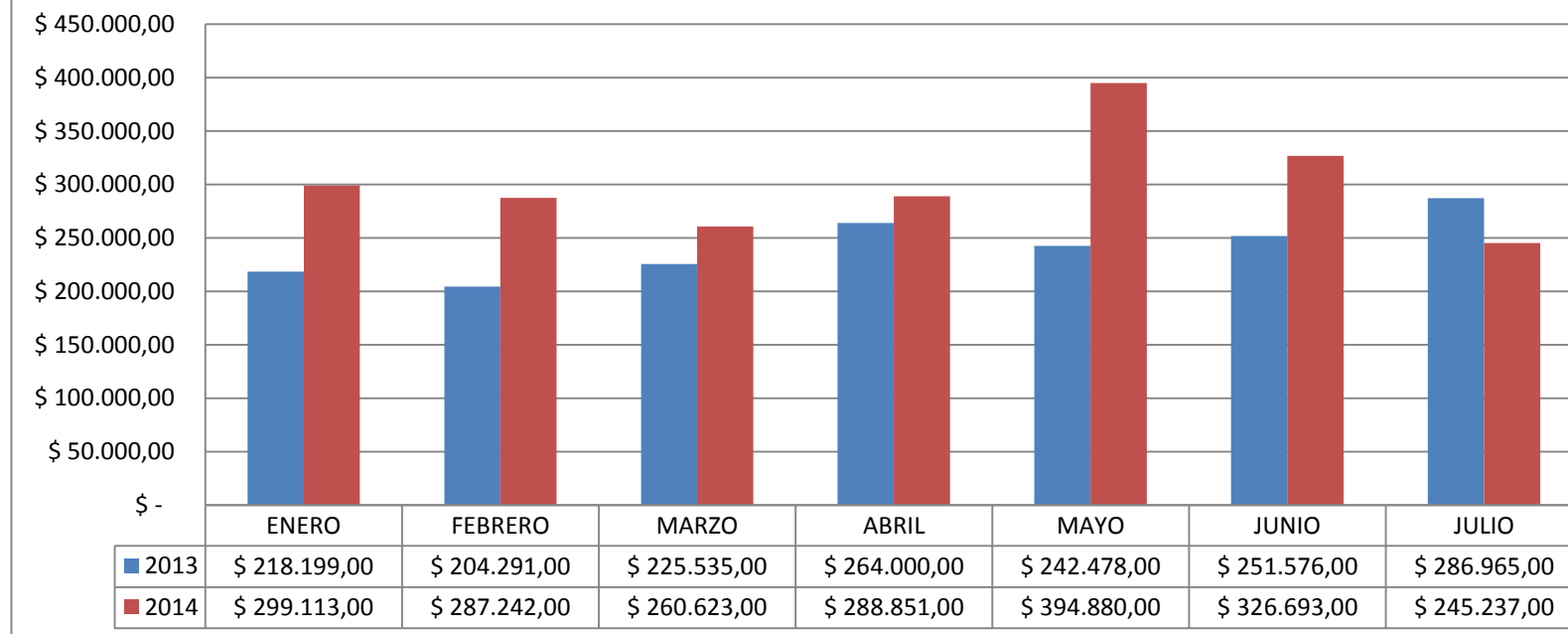


Estos niveles de ingreso le permitieron a la compañía estabilizarse en el mercado y debido a ello en el año 2013 se obtuvo utilidades por primera vez.

El año 2014 presenta un incremento considerable en las ventas, ya que hasta julio de 2014 la empresa registró ingresos por 2'102.639 dólares;

son 409.595 dólares más que en julio de 2013 cuando sus ingresos llegaron a 1'693.044 dólares, es así que de mantenerse esta tendencia la empresa cerraría el año con más de 3 millones de dólares en ventas (véase gráfico 3). Esto obedece principalmente a la firma - convenio con el IESS para la prestación de servicios de salud para sus afiliados.

### COMPARATIVO DE VENTAS CRUZ VITAL 2013-JULIO 2014



**Figura 3** Cuadro comparativo de ventas de Cruz Vital a junio 2013 – junio 2014

*\*La información de julio de 2014 tiene como corte el día 21.*

**Autores:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014

En lo que respecta a las sedes, la oficina matriz de la empresa es la que refleja el mayor incremento en las ventas con un crecimiento del 71,49%, mientras que la sucursal Elizalde reflejo una disminución de 9,05% en las ventas lo que responde al limitado servicio ofertado, en la tabla 6 podremos observar la tasa de crecimiento o decrecimiento por cada una de las sucursales de la empresa.

**Tabla 6** Cuadro comparativo de ventas por sedes periodo junio 2013 – junio 2014

<b>SEDE</b>	<b>jun-13</b>	<b>jun-14</b>	<b>TASA CRECIMIENTO</b>
<b>Oficina Matriz</b>	\$ 900.911,95	\$ 1.545.002,46	71,49%
<b>Elizalde</b>	\$ 324.941,50	\$ 295.532,49	-9,05%
<b>Nva. Aurora</b>	\$ 60.607,11	\$ 84.441,36	39,33%
<b>Recreo</b>	\$ -	\$ 5.335,30	100,00%
<b>Rumiñahui</b>	\$ 73.953,11	\$ 72.978,90	-1,32%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.360.413,67</b>	<b>\$ 2.003.290,51</b>	<b>47,26%</b>

**Nota:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014

Como se pudo apreciar la matriz es el punto que más crecimiento tuvo, sin embargo, este no es el punto que mayor rentabilidad genera para la empresa, curiosamente la sucursal Elizalde, que mostro una disminución en su volumen de ventas, es la quien mayor rentabilidad genera con el 74,42%. En la otra cara de la moneda se encuentra la sucursal Recreo que represento una pérdida del 27,02%, dato que corresponde hasta junio de 2014. (Véase tabla 7)

**Tabla 7** Relación ventas, costos y rentabilidad por sedes a junio 2014

SEDES	VENTA	% PART.	TOTAL COSTO	% PART.	MARGEN	% RENT.
<b>MATRIZ</b>	\$ 1.506.657,04	76,68%	\$ 947.677,50	85,50%	\$ 558.979,54	37,10%
<b>ELIZALDE</b>	\$ 295.532,49	15,04%	\$ 75.598,44	6,82%	\$ 219.934,05	74,42%
<b>NVA.</b>	\$ 84.441,36	4,30%	\$ 37.695,51	3,40%	\$ 46.745,85	55,36%
<b>AURORA</b>						
<b>RECREO</b>	\$ 5.335,30	0,27%	\$ 6.776,75	0,61%	\$ (1.441,45)	-27,02%
<b>RUMIÑAHUI</b>	\$ 72.978,90	3,71%	\$ 40.619,48	3,66%	\$ 32.359,42	44,34%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.964.945,09</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 1.108.367,68</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 856.577,41</b>	<b>43,59%</b>

**Nota:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014

Como en toda empresa Cruz Vital brinda servicios que generan alta rentabilidad, así como servicios de una rentabilidad pequeña y en algunos casos pérdida. En el caso de Genética Molecular y Hematología son los servicios que mayor rentabilidad representan a la empresa con 64,79% y 47,79% respectivamente. El de menor rentabilidad es pediatría con 0%, mientras que rehabilitación generan una notable pérdida de 319,99%. (Véase tabla 8)

En el caso de los servicios prestados al IESS, medicina general es el que mayor rentabilidad genera con 47,76%, mientras que Hematología representa una pérdida del 358%. En la tabla 9 se puede observar la rentabilidad que genera cada servicio prestado al IESS.

Los servicios que generan una rentabilidad baja o pérdida, se mantienen en la oferta de la empresa debido a que son necesarios para completar el portafolio de: salud ocupacional y para cumplir las exigencias del IESS, respecto a las especialidades, profesionales e infraestructura necesarios para mantener el convenio como proveedor de servicios de salud para sus afiliados. Se debe recalcar que el IESS representa un ingreso sustancial para la empresa (40% de clientes de laboratorio clínico y 90% de clientes de medicina general corresponden a pacientes IESS) sin embargo suelen presentar retrasos en los pagos de las cuentas con promedio de seis meses, esto podría generar un problema de liquidez.

**Tabla 8** Relación ventas, costos y rentabilidad por servicios a junio 2014

SERVICIOS	VENTA	% PART	TOTAL COSTO	% PART	MARGEN	% RENT
Genética	\$ 720.657,50	35,27%	\$ 253.713,04	21,62%	\$466.944,46	64,79%
Laboratorio	\$ 717.778,02	35,13%	\$ 402.274,31	34,28%	\$315.503,71	43,96%
Farmacia	\$ 283.498,61	13,87%	\$ 268.080,22	22,85%	\$ 15.418,39	5,44%
Hematología	\$ 118.086,26	5,78%	\$ 61.653,27	5,25%	\$ 56.432,99	47,79%
Pediatría	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Ginecología	\$ 9.202,71	0,45%	\$ 10.400,34	0,89%	\$ (1.197,63)	-13,01%
Odontología	\$ 15.871,76	0,78%	\$ 16.210,82	1,38%	\$ (339,06)	-2,14%
Medicina	\$ 128.036,14	6,27%	\$ 97.346,67	8,30%	\$ 30.689,47	23,97%
<b>General</b>						
Rehabilitación	\$ 9.280,72	0,45%	\$ 38.978,31	3,32%	\$ (29.697,59)	-319,99%
Imagen	\$ 2.504,85	0,12%	\$ 1.965,50	0,17%	\$ 539,35	21,53%
Tratamientos	\$ 34.138,27	1,67%	\$ 19.330,27	1,65%	\$ 14.808,00	43,38%
<b>Especiales</b>						
Optometría	\$ 4.207,15	0,21%	\$ 3.511,54	0,30%	\$ 695,61	16,53%
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.043.261,99</b>	<b>100%</b>	<b>\$1.173.464,29</b>	<b>100%</b>	<b>\$869.797,70</b>	<b>42,57%</b>

**Nota:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014

**Tabla 9** Relación ventas, costos y rentabilidad por servicios prestados al IESS a junio 2014

SERVICIOS	VENTA	% PART.	TOTAL COSTO	% PART.	MARGEN	% RENT.
Laboratorio	\$ 110.505,27	24,07%	\$ 95.593,15	23,02%	\$ 14.912,12	13,49%
Medicina	\$ 107.760,59	23,47%	\$ 56.294,99	13,56%	\$ 51.465,60	47,76%
<b>General</b>						
Hematología	\$ 5.969,25	1,30%	\$ 27.364,29	6,59%	\$ (21.395,04)	-358,42%
Ginecología	\$ 8.527,71	1,86%	\$ 7.742,83	1,86%	\$ 784,88	9,20%
Odontología	\$ 14.824,56	3,23%	\$ 12.176,24	2,93%	\$ 2.648,32	17,86%
Farmacia	\$ 211.548,37	46,08%	\$ 216.006,03	52,03%	\$ (4.457,66)	-2,11%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 459.135,75</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 415.177,53</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 43.958,22</b>	<b>9,57%</b>

**Nota:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014

Es fundamental para empresas que prestan servicios de salud, contar con profesionales altamente calificados, especialmente en las áreas médicas. Cruz Vital constantemente busca profesionales de primer nivel, ya que en parte, de esto depende su permanencia en el mercado. Actualmente cuenta en su nómina con 92 colaboradores de los cuales 10 son ejecutivos, 34 administrativos y 48 operativos. La tabla 10 muestra la distribución de trabajadores por género.

**Tabla 10 Distribución de trabajadores y sueldos por sexo**

<b>TIPO DE CARGO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>SUELDO</b>	<b>%</b>
<b>EJECUTIVOS HOMBRES</b>	5	\$ 10.998,00	13%
<b>EJECUTIVOS MUJERES</b>	5	\$ 9.858,00	12%
<b>ADMINISTRATIVOS HOMBRES</b>	14	\$ 8.181,00	10%
<b>ADMINISTRATIVOS MUJERES</b>	20	\$ 11.059,00	13%
<b>OPERATIVOS HOMBRES</b>	10	\$ 14.548,00	18%
<b>OPERATIVOS MUJERES</b>	38	\$ 27.886,00	34%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>\$ 82.530,00</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014

Por el tipo de actividad que se realiza en Cruz Vital, varios de los trabajadores podrían adquirir alguna enfermedad ocupacional, en este sentido la empresa ha identificado una serie de enfermedades susceptibles en afectar a sus colaboradores para lo cual toma las previsiones necesarias. (Véase tabla 11)



**Tabla 11** Probabilidad de ocurrencia de enfermedades ocupacionales

<b>ENFERMEDAD</b>	<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>
<b>Hepatitis B</b>	0,3% - 1%
<b>Hepatitis C</b>	1,0%
<b>Tuberculosis</b>	1,0%
<b>VIH-SIDA</b>	0,3%
<b>Enfermedades Osteomusculares</b>	3,0%
<b>Enfermedades Dermatológicas</b>	1,0%
<b>Cáncer por exposición a reactivos y luz U.V.</b>	0,5%

**Nota:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014

Los trabajadores de la compañía cuentan con los beneficios laborales que establece la ley, adicional a esto la empresa otorga los siguientes beneficios: Seguro de salud privado, tarjeta de descuento en medicinas, uniformes, tarjeta supermaxi y descuento en servicios de Cruz Vital.

El área de laboratorio está conformado por 20 personas entre: Licenciados o tecnólogos en laboratorio clínico, auxiliares de enfermería y un medico patólogo. En Genética molecular trabajan 9 personas de los cuales 3 son administrativos y 6 son analistas en biología molecular.

Como se pudo apreciar en el análisis del macro ambiente la tecnología juega un papel importante en el mercado de servicios de salud, en este sentido Cruz Vital respalda su accionar en hardware y software de alta tecnología para garantizar la fiabilidad de sus análisis y diagnóstico médico así como entregar el tratamiento médico más adecuado para cada caso.

En todas las áreas de la empresa los equipos de computación utilizados son aquellos compatibles con sistema operativo Windows; el área administrativa posee un programa de gestión de calidad elaborado por la misma empresa el cual no tiene nombre y fue creado a través del Excel, Word y utilizando hipervínculos, en otras palabras un sistema casero pero funcional; este programa se encarga del procesamiento de la información relacionada con los objetivos de calidad de Cruz

Vital. Para temas estadísticos, administrativos, financieros, contables, tributarios y de talento humano se usan los programas Qlikview Reporter y Mycrosystem.

En el área médica cruz vital posee equipos de última tecnología; el laboratorio clínico usa equipos Roche para Hematología y química sanguínea; equipos Human para Inmunología y equipos Ematec para cuagulometría, estos equipos utilizan Software Infinity para análisis de resultados. Genética Molecular utiliza equipos Life technologies para el análisis de ADN y conteo molecular, estos equipos utilizan un software del mismo nombre y compatible únicamente con los mismos.

Cabe señalar que los equipos Roche no son de propiedad de la empresa, sino que, ROCHE entrega los equipos en condición de préstamo por la compra de los reactivos del mismo laboratorio, esto en particular constituye una ventaja importante debido a que el proveedor actualiza la tecnología por cuenta de ellos cada cuatro años.

Cruz Vital puede competir a nivel internacional en lo referente a tecnología debido a que usan los mismos equipos de las principales potencias mundiales, la única diferencia es que, mientras en Estados Unidos o Europa poseen entre veinte y treinta máquinas la compañía apenas cuenta con dos.

Con referencia al tema ambiental Cruz Vital no cuenta con campañas específicas para la adopción y aplicación de buenas prácticas (BPA), sin embargo como compromiso para el 2014 plantearon la creación de campañas de ahorro de agua y energía eléctrica. Para el manejo de desechos biológicos el tema pinta diferente debido a que cuentan con un protocolo interno para el manejo de los desechos, el cual contempla el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales para el manejo de residuos biológicos lo cual le compete directamente a la empresa; en un segundo paso y para evitar un impacto negativo para el planeta, la empresa entrega los residuos biológicos a un gestor ambiental que en este caso es Fundación Natura quien se encarga de la eliminación de estos a través de un proceso amigable y de bajo impacto para el planeta.

El laboratorio de genética molecular tiene certificación ISO 9001-2008 debido a que el área cuenta con profesionales de primer nivel, tecnología de punta, adecuados procesos médicos y un adecuado manejo de residuos; al momento de la investigación la empresa se encontraba en proceso de obtención de certificación ISO 17025 que se

refiere a la validación de métodos analíticos, proceso aplicado exclusivamente para el laboratorio de genética.

La empresa tiene planeado certificar con normas ISO todas las áreas de la compañía por esta razón una vez terminado, el proceso de certificación del área de genética se procederá a certificar el laboratorio clínico.

Cruz Vital tiene convenios de prestación de servicios con IESS, Fiscalía, Policía Nacional y Concejo de la Judicatura, instituciones a las cuales brinda entre otros los servicios de genética, laboratorio clínico y medicina general.

En el tema de responsabilidad social la compañía tiene un acuerdo con GPF empresa que acoge las marcas Fybeca y Sana Sana para la recolección de recursos cuya finalidad es financiar tratamientos de hemofilia dirigido a personas de escasos recursos económicos. Además que las utilidades generadas se destinarán a financiar proyectos de desarrollo comunitario de Cruz Roja Ecuatoriana.

## **2.3 Análisis del entorno específico**

### **2.3.1 Análisis competitivo**

De acuerdo a la matriz MCP (matriz de perfil competitivo) ECUAMERICAN constituye la principal competencia de CRUZ VITAL puesto que presenta una destacada gestión de los factores que marcan el éxito o fracaso de una empresa que oferta servicios de salud, mientras que, ASISTANET no constituye su principal competidor, sin embargo sigue a la empresa muy de cerca y se perfila como un competidor fuerte en el mercado. (Ver Tabla 12)

En lo referente a genética molecular el competidor directo de la empresa es el Laboratorio de Genética del Hospital Metropolitano, ya que fue la segunda entidad después de Cruz Roja en implementar el servicio de genética en el país lo que le garantiza una alta curva de experiencia, en esta entidad labora la Dra. Dora Sánchez quien implementó el servicio de genética en Cruz Roja Ecuatoriana. Hospital Metropolitano así como Cruz Vital utilizan la tecnología más avanzada existente a

nivel mundial para el análisis molecular, además de que las dos entidades comparten un alto prestigio y cuentan con profesionales reconocidos a nivel internacional.

**Tabla 12** Matriz de perfil competitivo Cruz Vital

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	ECUAMERICAN		ASITANET		CRUZ VITAL		Calificación	
		CAL	PUNTUACIÓN	CAL	PUNTUACIÓN	CAL	PUNTUACIÓN	4	Fuerza mayor
Prestigio de los profesionales médicos	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8	3	Fuerza menor
Infraestructura	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3	2	Debilidad menor
Tecnología	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	1	Debilidad mayor
Convenios	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15		
Imagen Corporativa	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15		
Posicionamiento de la marca	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14		
Calidad del Servicio	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3		
Ventaja competitiva	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3		
Oferta de servicios	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09		
Responsabilidad social	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2		
Respaldo en una marca internacional	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2		
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>35</b>	<b>3,38</b>	<b>30</b>	<b>2,99</b>	<b>35</b>	<b>3,23</b>		

**Nota:** Los elementos considerados como factores críticos de éxito han sido señalados por algunos profesionales del área médica quienes de acuerdo a entrevistas sugieren lo anotado.

**Nota:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014

A continuación se señalan los elementos considerados para la evaluación de los factores críticos de éxito, mismos que fueron destacados por varios expertos en el tema:

*Prestigio de los profesionales médicos:* Experiencia, Formación, Reconocimiento.

*Infraestructura:* Numero de sedes, ubicación, distribución de espacios, ambientación.

*Tecnología:* Tipo de tecnología, actualizaciones, número de equipos, lugar de origen.

*Convenios:* Con aseguradoras, empresas, entidades públicas, instituciones educativas.

*Imagen Corporativa:* Estandarización en sedes, uso en medios digitales y campañas publicitarias.

*Posicionamiento de la marca:* Reconocimiento por parte de los usuarios.

*Calidad del servicio:* Tiempo de espera, prestación, toma de citas.

*Ventaja competitiva:* Característica que los distinga entre sí.

*Oferta de Servicios:* Número y variedad de servicios.

*Responsabilidad Social:* Cantidad de recursos destinados, beneficiarios, proyectos.

*Respaldo en una marca internacional:* Afiliaciones.

## 2.4 ANALISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

### ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

En el mercado de los servicios de salud aun se encuentra en proceso de expansion como se ha demostrado en este documento, por este motivo resulta normal el hecho de que aparezcan nuevos competidores. En este medio la confianza en los profesionales medico y los resultados clinicos marcan una clara barrera de entrada para nuevos competidores . El costo de los equipos necesarios para la prestacion del servicio tambien marca una barrera de entrada ya que, si bien es cierto puede adquirir equipos de bajo costo, la diferencia tecnologica marcaria un punto de inflexion para la confianza de los clientes, lo que podria provocar un nivel de ventas bajo y por consiguiente que la empresa salga del mercado. Un elemento que tambien representa una barrera de entrada es el manejo de marketing boca a boca negativo para desprestigiar a un nuevo competidor.

### PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

La calidad de los equipos y reactivos es sumamente importante en este mercado ya que de ello depende un buen diagnostico o tratamiento para el paciente. Es asi que varios proveedores (el que mas sobresale es ROCHE) asegura que las empresas compren sus reactivos, entregando sus equipos para analisis sin costo alguno en condicion de prestamo. y cambiando la tecnologia conforme vaya avanzando, esto les resulta positivo a los proveedores porque asegura un nivel de ventas y les ahorra costos y tiempo a las empresas.

### PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

En este mercado los clientes tienen un poder muy grande debido a que de sus referencias o necesidades depende el rumbo que tomen las empresas. Los clientes individuales tienen el poder de posicionar o destruir la imagen de una empresa de salud por como fue atendido o la calidad del servicio medico, mientras que los clientes corporativos o a su vez el IESS tienen poder de negociacion en el sentido de que para poder firmar un convenio o contrato con ellos, las empresas deben aumentar su oferta de servicios, mejorar sus instalaciones, tecnologia o especializar a sus profesionales medicos.

### Rivalidad Entre Competidores Actuales

En el sector de los servicios de salud compiten un numero alto de companias, lo que implica que las empresas que quieren ganar mercado deben crear una ventaja competitiva. Es por esto que algunas empresas realizan la entrega de resultados por internet, la toma de muestras y atencion medica a domicilio, estas acciones marcan una diferencia. No buscan captar clientes individuales, sino que buscan clientes corporativos. A nivel general las empresas manejan tecnologia similar y casi todas tienen los mismo proveedores.

### PRODUCTOS SUSTITUTOS

En este mercado, y de acuerdo los servicios que se oferta los sustitutos pueden ser altos o nulos. Por ejemplo no existe un producto o servicio que pueda sustituir al laboratorio clinico o laboratorio de genetica molecular. Mientras que los medicos particulares, homeopatas y casas naturista constituyen un sustituto para varias de las especialidades medicas que se ofertan en el mercado incluido (a pesar de ser dudoso) las cirugias de diferentes tipos.

## 2.5 FODA Dinámico

**Tabla 13** FODA: Evaluación de Factores Internos

EVALUACION FACTORES INTERNOS			
FACTOR	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Apertura comercial para prestación de servicios a través de convenios	0,05	4	0,2
No hay conflictos entre accionistas al momento de tomar decisiones	0,03	3	0,09
Gerencia actual con enfoque más empresarial	0,04	4	0,16
Nivel de ingresos estable durante los tres últimos años	0,03	3	0,09
Baja rotación de personal técnico-operativo.	0,04	4	0,16
Tecnología de punta	0,08	4	0,32
Adquisición de equipos a préstamo con renovación cada 4 años	0,05	4	0,2
El laboratorio de genética tiene certificación ISO 9001-2008	0,05	4	0,2
Adecuado sistema de manejo de desechos.	0,05	4	0,2
Experiencia, profesional y técnica consolidada	0,08	4	0,32
Acceso a infraestructura de Cruz Roja Ecuatoriana a nivel nacional	0,03	3	0,09
Programas de responsabilidad social (con tu vuelto)	0,03	3	0,09
<b>DEBILIDADES</b>			
Intervención de los directivos no siempre favorable para la empresa	0,05	1	0,05
Rotación constante de la alta gerencia	0,06	1	0,06
Problemas en la planificación estratégica	0,06	1	0,06
Departamento de marketing no definido y conceptualizado.	0,07	1	0,07
Algunas sedes presentan una disminución en sus ingresos.	0,03	2	0,06
Política de cobro al IESS deficiente.	0,03	1	0,03
No se realiza un análisis financiero específico para marketing.	0,04	2	0,08
Varios servicios presentan pérdidas	0,04	2	0,08
Manejo deficiente de la imagen corporativa y posicionamiento de marca	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>56</b>	<b>2,53</b>

Calificación	
4	Fuerza Mayor
3	Fuerza Menor
2	Debilidad Menor
1	Debilidad Mayor

**Nota:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014



**Tabla 14** FODA: Evaluación de Factores Externos

<b>EVALUACION FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Aprovechar la política gobierno relacionado con gratuidad y acceso a salud.	0,06	4	0,24
Tendencia y obligatoriedad de las empresas privadas de contar con el servicio de salud ocupacional.	0,08	2	0,16
Creciente interés por parte de empresas para financiar o apoyar proyectos de desarrollo social	0,05	2	0,1
Creciente acceso a servicios de salud preventiva y estética	0,07	1	0,07
Incapacidad del sistema de salud pública de cubrir la demanda de servicios de salud, solventado a través de convenio privados	0,08	3	0,24
Prestar servicios técnicos y específicos con equipos que el estado no posee	0,08	3	0,24
Atender a pacientes que requieran laboratorios de genética.	0,08	4	0,32
Atención médica especializada vía recomendación de seguros privados.	0,04	2	0,08
<b>AMENAZAS</b>			
Variación de precios en servicios de salud por el IESS o MSP o cancelación del convenio.	0,08	3	0,24
Entrada en vigencia de la penalización por mala práctica médica y administrativa en centros de salud.	0,05	2	0,1
Incremento de la inversión del gobierno en salud.	0,08	4	0,32
Confianza de las personas en la medicina alternativa	0,04	1	0,04
Laboratorio de genética molecular de la fiscalía es gratuito	0,05	4	0,2
Alto número de centros de salud privados en Quito	0,07	1	0,07
Escasez de médicos especialistas en el país.	0,09	2	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>38</b>	<b>2,6</b>

<b>Calificación</b>	
4	Respuesta superior
3	Respuesta mayor al promedio
2	Respuesta promedio
1	Respuesta deficiente

**Nota:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014

### **2.5.1 Conclusiones, resultados FODA**

El análisis muestra que Cruz Vital tiene fortalezas que resultan importantes en el mercado de servicios ambulatorios de salud, sin embargo no explota estas fortalezas en su totalidad, por tanto hay muchos aspectos por mejorar para aprovechar al máximo estas fortalezas. Estas fortalezas además le permiten gestionar las debilidades que presenta de tal manera que no lleguen a ser un problema inmanejable. De este modo Cruz Vital tiene un nivel de competitividad de 2,53 de acuerdo a la matriz EFI (Véase tabla 13), lo que nos da a entender que la empresa está dentro del rango técnico considerado como óptimo, el cual parte de 2,50 hasta 4,0. Sin embargo la empresa deberá potenciar el aprovechamiento de sus fortalezas para evitar caer por debajo del promedio, ya que como se puede apreciar el nivel de competitividad de la empresa está cerca del nivel óptimo más bajo.

En lo que respecta a los factores externos el panorama no se muestra distinto ya que Cruz Vital mantiene una gestión de oportunidades y amenazas de 2,6 (Véase tabla 14) el cual se encuentra dentro del promedio técnico óptimo el cual parte de 2,5 hasta 4,0 sin embargo, al estar en el umbral entre una buena y deficiente gestión corren el riesgo de dejar pasar oportunidades y verse afectados gravemente por las amenazas, por tanto resulta importante adecuar la estrategia para que la empresa pueda aprovechar favorablemente las oportunidades que se presenten en el mercado y así poder contrarrestar o hacerle frente a las diferentes amenazas existentes. Es importante destacar que de acuerdo al análisis la empresa tiene una mejor gestión de los factores externos que de los internos, por tanto no será necesario solamente buscar una mejor gestión de cada uno, sino dentro de lo posible poder equipararlos.

## CAPÍTULO 3

### 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

#### 3.1 Objetivos

##### 3.1.1 General

Analizar el comportamiento del consumidor y mercado de servicios ambulatorios de salud, identificando los elementos que motivan o determinan: uso y acceso a centros de salud privada.

##### 3.1.2 Específicos

- Determinar el nivel de posicionamiento de la marca Cruz Vital
- Identificar las razones que motivan a los consumidores a utilizar servicios de salud ambulatoria en casas de salud privadas
- Identificar las razones por las cuales los consumidores no buscan atención médica especializada
- Determinar la frecuencia con la que se utilizan servicios médicos en centros de salud privados
- Identificar los medios de comunicación a través de los cuales los consumidores se informan de centros de salud existentes y los servicios que prestan
- Definir el segmento de mercado al que debe dirigirse los servicios que oferta Cruz Vital
- Identificar las especialidades médicas más requeridas por parte de los consumidores
- Determinar el nivel de influencia del precio de los servicios al momento de decidir a qué centro médico acudir
- Identificar las empresas de salud ambulatoria que conocen los consumidores

- Determinar el nivel de importancia que le dan las empresas al tema de Salud Ocupacional
- Conocer la percepción de los clientes respecto de los servicios que ofrece Cruz Vital
- Conocer el criterio de expertos en el mercado de servicios de salud ambulatoria
- Conocer cuan favorable es para Cruz Vital el respaldarse en la marca Cruz Roja Ecuatoriana.

## **3.2 Formulación de la investigación de mercados**

### **3.2.1 Tipo de investigación**

Concluida la investigación se contará con la información adecuada para tomar decisiones y establecer estrategias para Cruz Vital. Para lograr este fin se ha establecido que la investigación exploratoria es idónea, ya que permitirá identificar los elementos que determinan el comportamiento de los clientes y del mercado.

### **3.2.2 Técnica de investigación**

Con el fin de obtener la información necesaria para el análisis se utilizara como técnica de investigación la encuesta la cual será aplicada a los usuarios de servicios de salud y la entrevista que será aplicada a un experto en el mercado de salud ambulatoria.

## **3.3 Encuesta**

### **3.3.1 Segmentación de mercados**

#### **3.3.1.1. Perfil del cliente**

La salud es un pilar fundamental para el ser humano ya que, de buena o mala salud depende la calidad de vida que se tiene; por este motivo se deduce que todas las personas en un determinado momento deberán acceder a los servicios de salud que se

ofertan en diferentes niveles, por tanto se puede inferir que existen clientes potenciales para las distintas casas de salud. Considerando esta condición y para tener un resultado más preciso se ha determinado el siguiente perfil de clientes:

- Personas de 18 años en adelante (1'418.528 que representan el 63.35% del total de la población de Quito)
- Afiliados a alguno de los seguros ofrecidos por el IESS (Campesino, General Obligatorio, Voluntario) y Seguros Privados
- Residentes en el Distrito Metropolitano de Quito
- Sin distinción de sexo, genero, religión o etnia
- Con ingresos bajos medios y altos
- Personas que utilicen servicios médicos al menos una vez al año
- Personas interesadas en preservar un buen estado de salud.

### **3.3.1.2. Población y tamaño de la muestra**

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizara la fórmula para una población infinita la cual es usada cuando la población supera las 100.000 personas, dicha fórmula se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2(pq)}{e^2}$$

$z^2$  = Valor correspondiente a la distribución de Gauss

$p$  = Estimado de proporción que tiene la característica deseada

$q$  = Estimado de la proporción que no tiene la característica deseada.

$e^2$  = Porcentaje de error

$n$  = Tamaño de la población

Previo el cálculo de la muestra se aplicó una encuesta piloto a treinta personas con una única pregunta, a fin de determinar los valores para “*p*” y “*q*”. La pregunta formulada es la siguiente:

- “Al momento de acceder a servicios de salud ¿Cuál es su primera opción?

Centros de salud públicos

Centros de salud privados

Los resultados obtenidos de la encuesta piloto indican que 22 personas que equivalen al 73,33% acuden como primera opción a centros de salud privados, mientras que 8 personas que equivalen al 26,67% acuden a centros de salud públicos. Considerando que el uso de centros privados es la proporción que tiene la característica deseada y el uso de centros públicos es la proporción que no tiene las características deseadas, los valores para *p* y *q* son los siguientes

- $p=0,7333$
- $q=0,2667$

Con la información obtenida y aplicando la fórmula de la muestra para poblaciones infinitas el resultado es el siguiente:

$$n = \frac{1.96^2(0,7333)(0.2667)}{0.05^2}$$

$n = 300,57 \quad \Longrightarrow \quad 301 \text{ encuestas}$

Para realizar la investigación de mercados la muestra representativa de la población son 301 personas a la cuales se aplicara la encuesta.

### **3.3.2 Diseño encuesta**

Con la información recolectada en la encuesta piloto y los objetivos establecidos para la investigación de mercados, se presenta a continuación las preguntas que integran el cuestionario a ser aplicado a los usuarios,

Pregunta 1. ¿Cuándo presenta problemas de salud, usted prefiere?

Pregunta 2. ¿Cuáles son las razones por las cuales no buscaría atención médica especializada?

Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia visita un centro médico?

Pregunta 4. Al momento de acceder a servicios de salud ¿Cuál es su primera opción? Si su respuesta es centro público siga con la pregunta 5, caso contrario continúe en la pregunta 7)

Pregunta 5. ¿Por cuál de las siguientes razones usted prefiere usar centros de salud públicos?

Pregunta 6. ¿Cuál sería la razón por la cual usted cambiaría el centro de salud público por un centro privado?

Pregunta 7. ¿Cuál de los siguientes elementos considera usted al momento de elegir un centro de salud privado?

Pregunta 8. ¿Quién considera usted que tiene la mejor tecnología?

Pregunta 9. ¿A través de que medio se informa o encuentra centros de salud privado?

Pregunta 10. ¿Cuál de las siguientes especialidades médicas considera prioritarias en un centro de salud?

Pregunta 11. De las especialidades numeradas en la pregunta anterior ¿Cuáles han sido utilizadas por usted?

Pregunta 12. Marque con una X los centros de salud de los cuales usted ha escuchado:

Pregunta 13. Indique si ha acudido a alguno de los centros de salud listados en la pregunta anterior

Pregunta 14. En la empresa que usted labora cuentan con el servicio de salud ocupacional

Pregunta 15. ¿Ha escuchado hablar de la empresa Cruz Vital?

Pregunta 16. ¿Ha utilizado los servicios de la empresa Cruz Vital? Si su respuesta es sí ¿Qué servicios ha utilizado?

Pregunta 17. ¿Conoce usted que la empresa Cruz Vital ofrece los servicios de Hematología y Genética Molecular?

Pregunta 18. Si ha utilizado los servicios de Cruz Vital ¿Cuál su percepción acerca de la calidad de los servicios que ofrece esta empresa?

Pregunta 19. ¿A través de que medio usted se enteró de la existencia de Cruz Vital S.A.?

Pregunta 20. Al mirar la siguiente imagen ¿cuál marca es la que usted más recuerda? ¿Por qué?



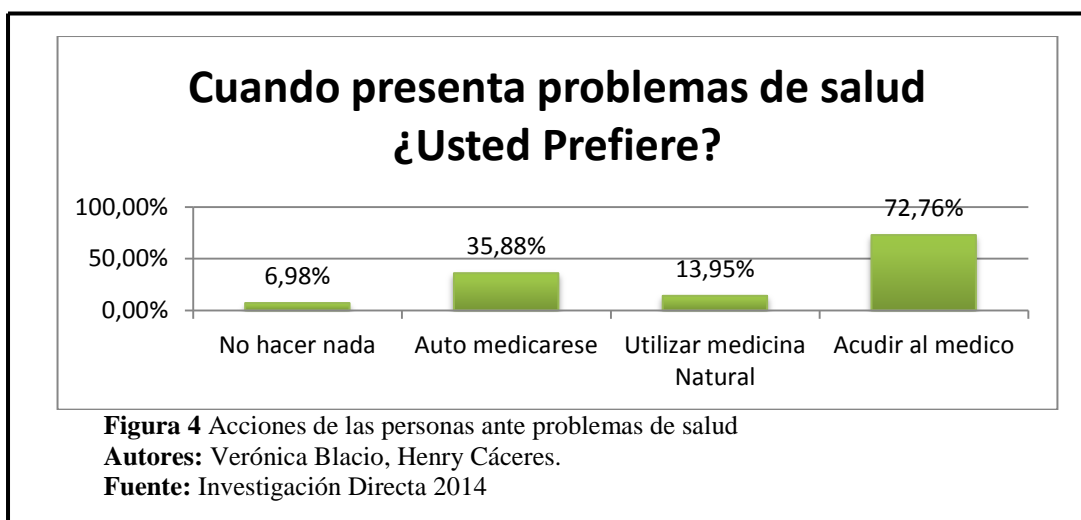
Pregunta 21. ¿Qué se le viene a la cabeza cuando mira la imagen?

### 3.3.3 Análisis de resultados

Las encuestas fueron aplicadas equitativamente en el centro, norte y sur de la ciudad a fin de obtener información pegada a la realidad, a continuación se presentan los resultados obtenidos.

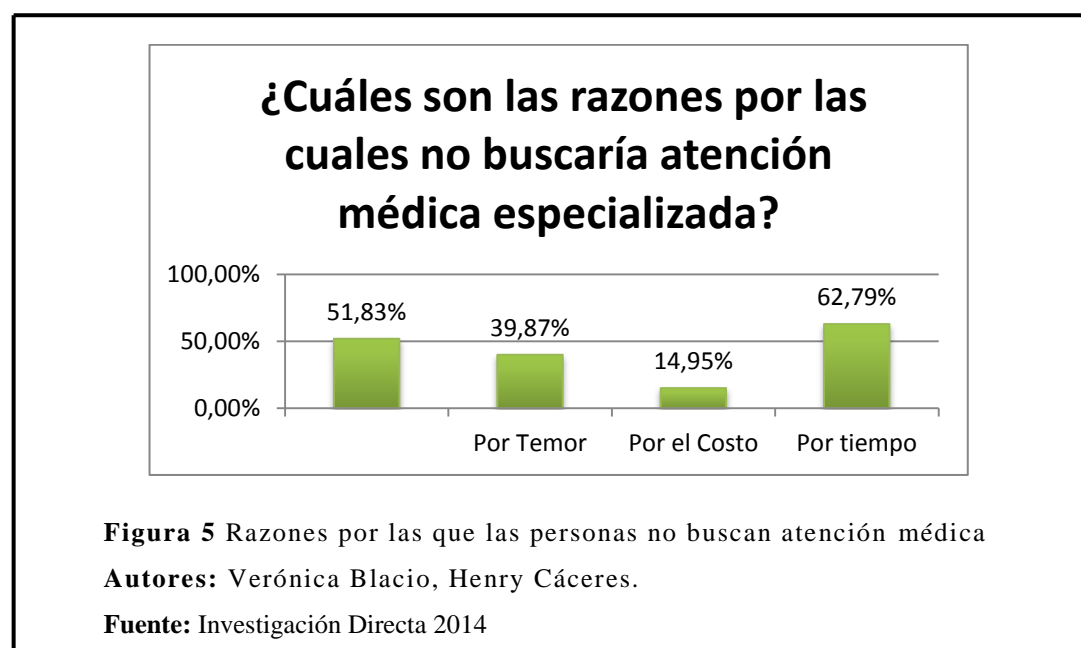


Pregunta 1 ¿Cuándo presenta problemas de salud ¿usted prefiere?



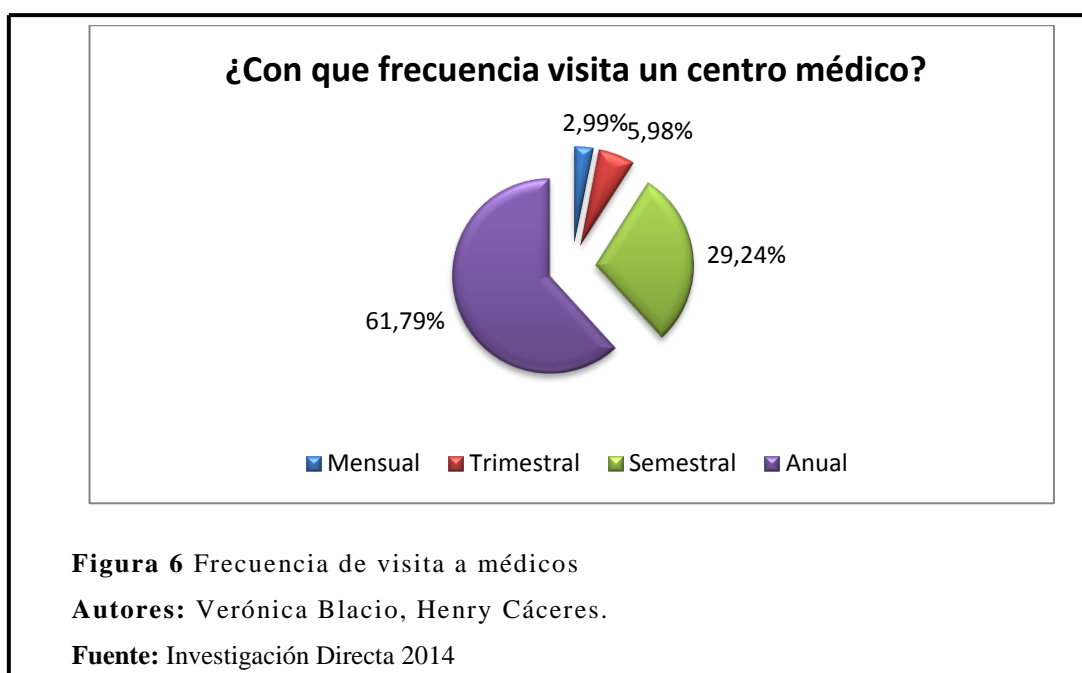
El 72,76% de encuestados mencionó que ante la presencia de alguna enfermedad acude inmediatamente al médico, seguido por la alternativa de auto medicarse la cual representa al 35,88% de encuestados, esto da a entender que en la ciudad de Quito existe un alto grado de conciencia acerca de la importancia que tiene el cuidar la salud personal o familiar.

Pregunta 2 ¿Cuáles son las razones por las cuales no buscaría atención médica especializada?



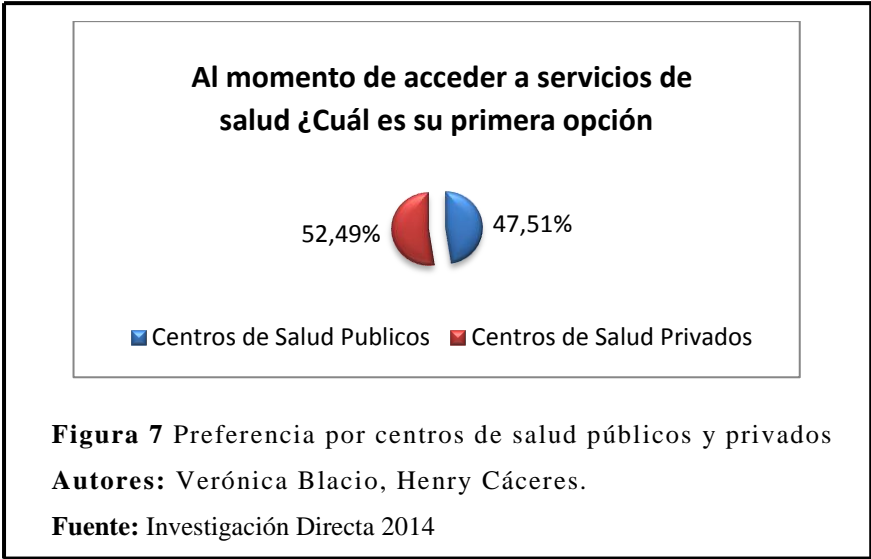
A pesar de tener alta conciencia respecto al cuidado de la salud el 62,79% de personas encuestadas considera que la falta de tiempo es el principal impedimento con el que se cruzan al momento de acudir al médico, además el 51,83% de encuestados manifestó que la aparición de una enfermedad simple no sería razón para visitar al médico, el 39,87% de personas manifestó tener temor del diagnóstico que un médico podría entregar, y por último el costo de los servicios es la razón menos escogida durante la encuesta.

Pregunta 3 ¿Con qué frecuencia visita un centro médico?



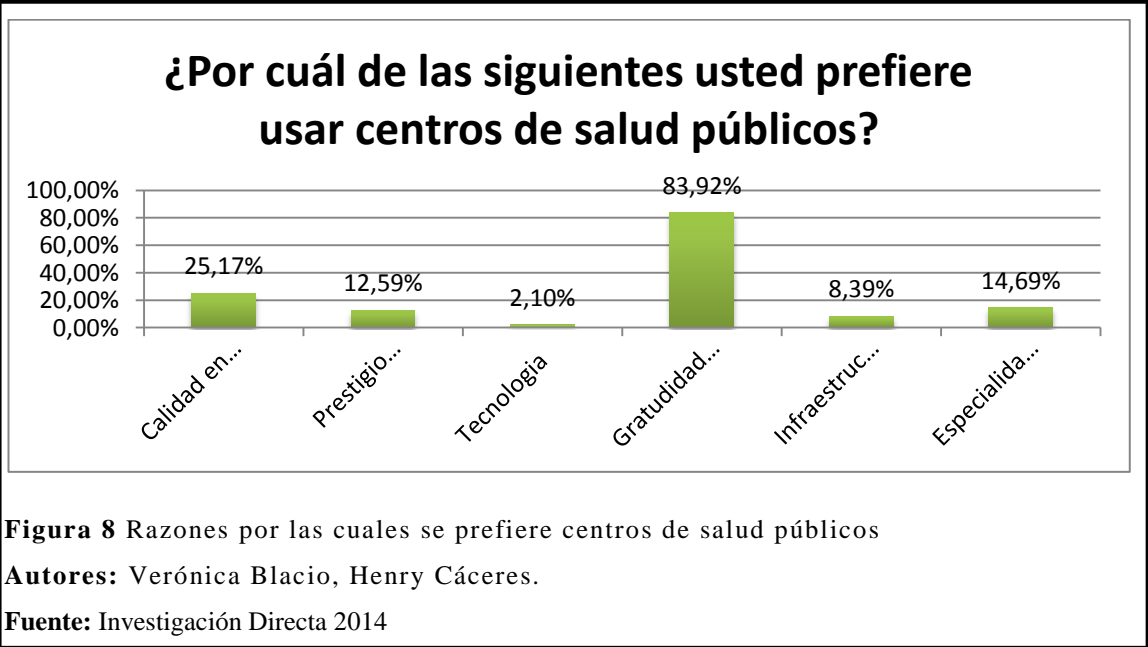
El 61,79% de encuestados acude al médico una vez al año en su mayoría por chequeos de rutina y para obtener certificados médicos por trabajo o estudios, mientras que las personas encuestadas que indicaron acudir al médico semestral, trimestral o mensualmente lo hacen con esa frecuencia por llevar adelante un tratamiento médico largo.

Pregunta 4 Al momento de acceder a servicios de salud ¿Cuál es su primera opción? Si su respuesta es centro público siga con la pregunta 5, caso contrario continúe en la pregunta 7)



La preferencia de los usuarios por centros de salud públicos y privados representa el 47,51% y 52,49% respectivamente, como se puede ver, la diferencia entre uno y otro es pequeña y por lo tanto se puede asumir que a pesar de las limitaciones de los centros públicos estos tienen mucha aceptación.

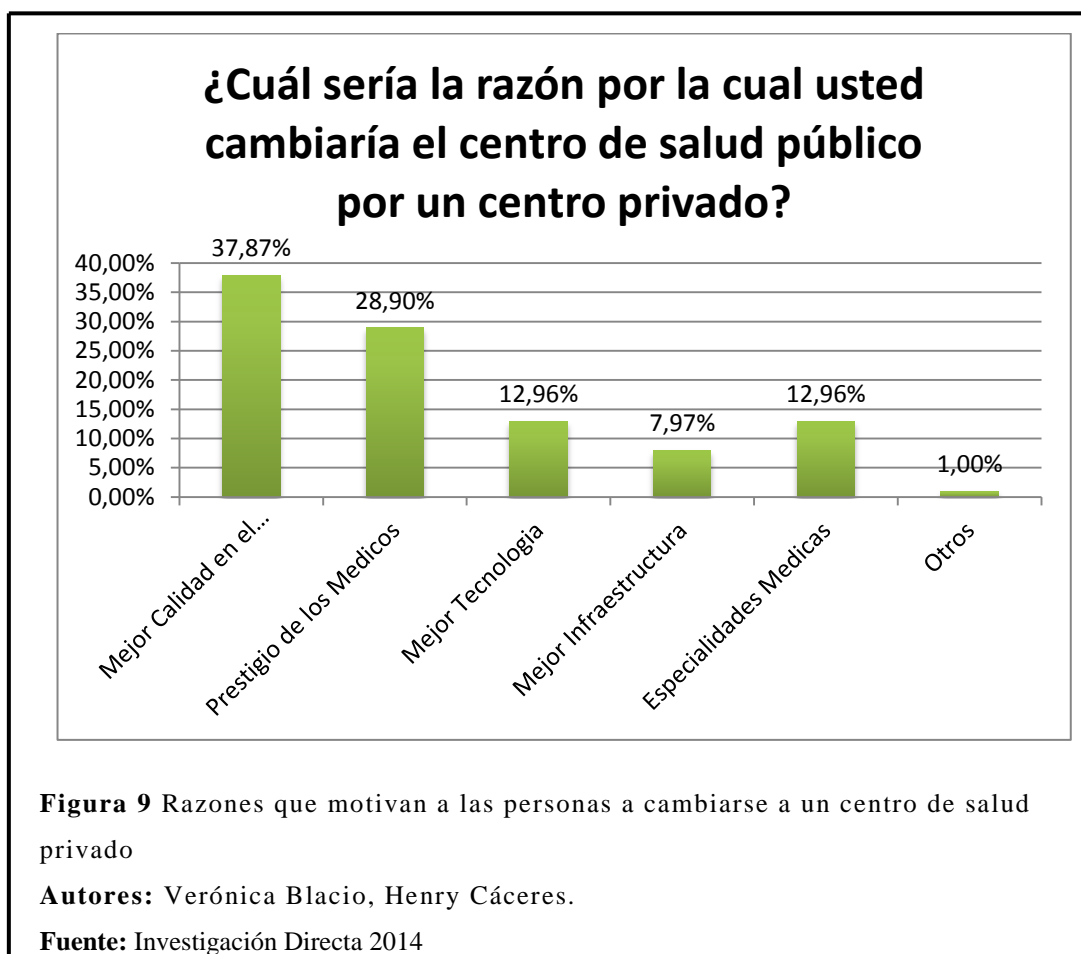
Pregunta 5 ¿Por cuál de las siguientes razones usted prefiere usar centros de salud públicos?



De las 143 personas que prefieren acceder a los servicios de salud de centros públicos el 83,92% manifiesta que acuden a ellos por la gratuidad de los servicios, lo que convierte a este elemento como la principal característica de los centros de salud

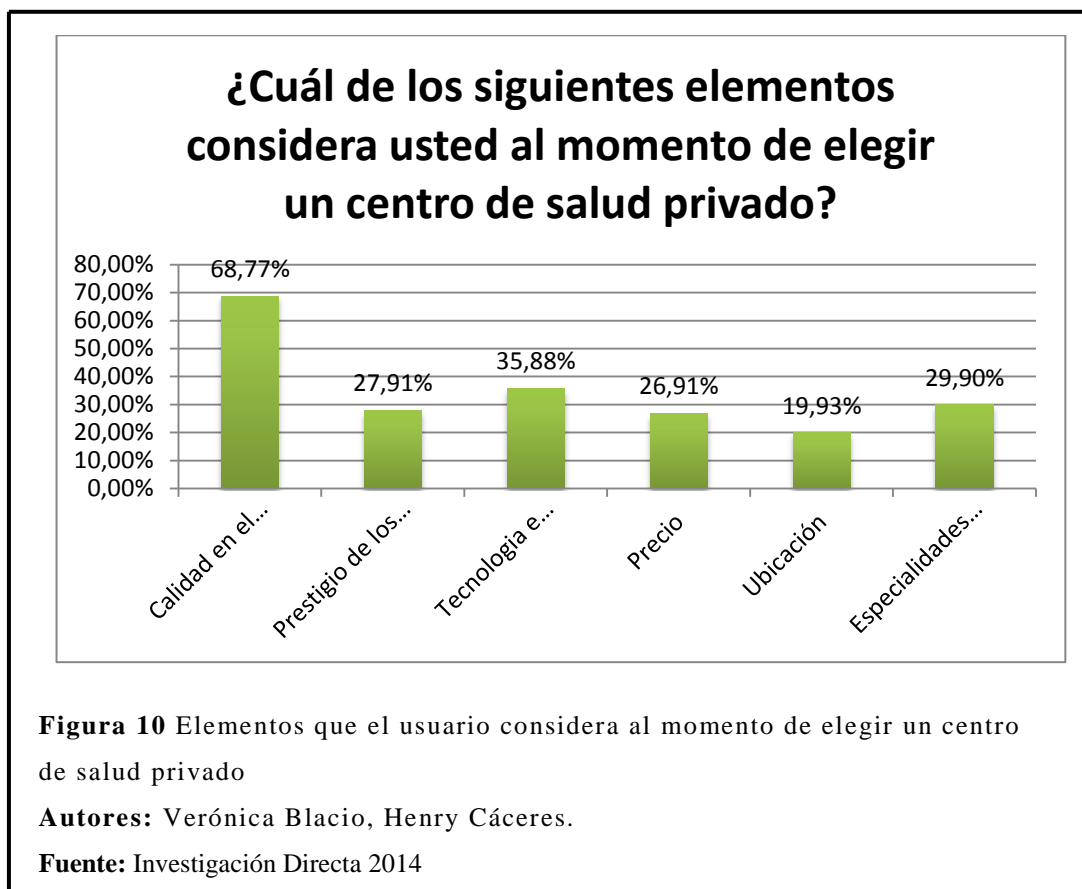
del estado, en lo que respecta a los otros elementos son características que los usuarios no toman mucho en cuenta y se evidencia en que la calidad del servicio es el inmediato seguidor con apenas el 25,17%.

Pregunta 6 ¿Cuál sería la razón por la cual usted cambiaría el centro de salud público por un centro privado?



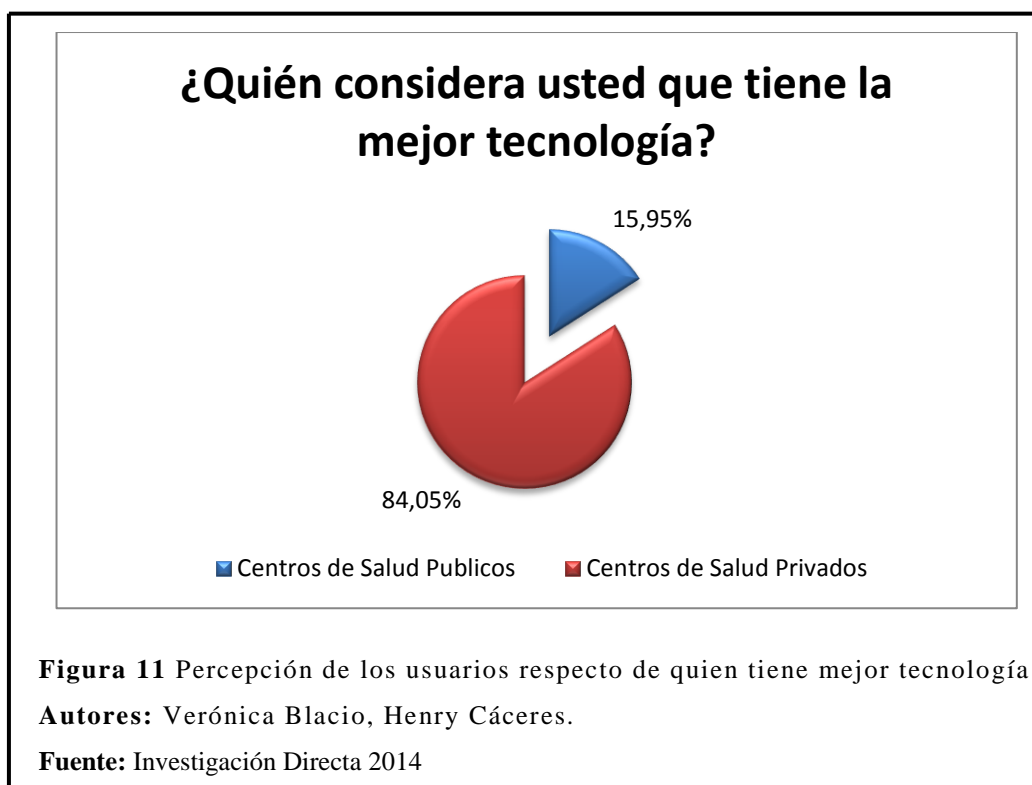
La encuesta demuestra que para las 143 personas que prefieren usar centros de salud públicos el principal problema que presentan estas unidades médicas es la calidad de los servicios, es así que esta situación con el 37,87% se convierte en la principal razón por la cual los pacientes optarían por buscar atención médica en un centro privado, otra razón que se presenta con relevancia es el prestigio de los médicos el cual representa el 28,90%.

Pregunta 7 ¿Cuál de los siguientes elementos considera usted al momento de elegir un centro de salud privado?



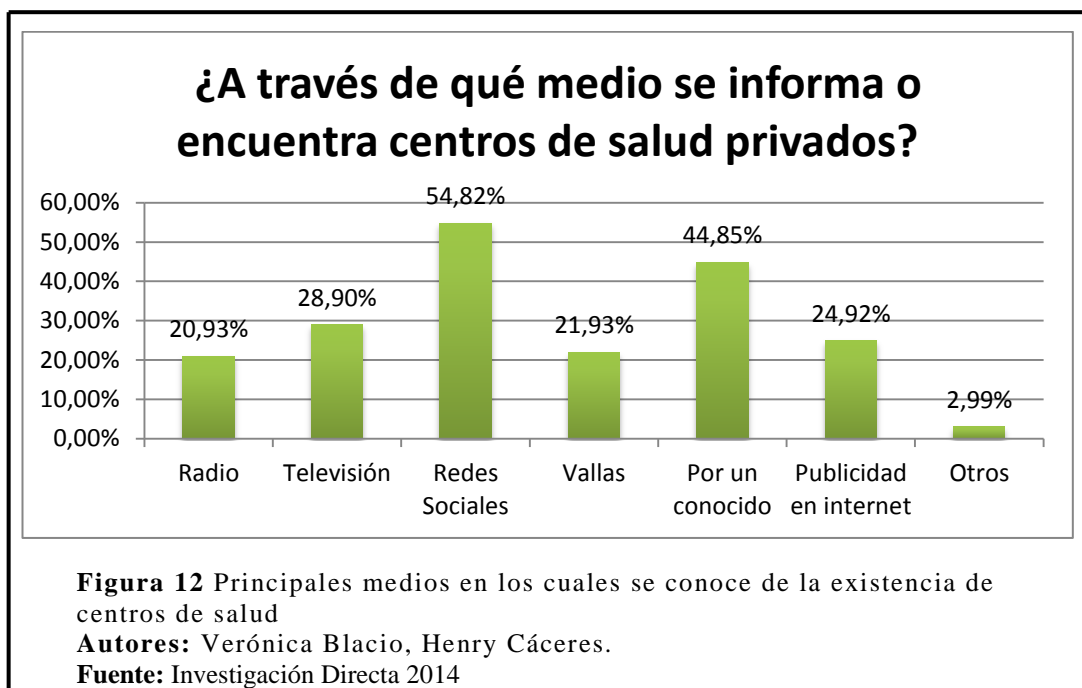
Como se pudo apreciar en las preguntas seis y siete la calidad del servicio es el talón de Aquiles de los centros de salud públicos, y en contraste este mismo elemento se convierte en la principal cualidad que miran los usuarios al momento de escoger un centro médico privado, representa el 68,77% de los encuestados. Los elementos restantes comparten un porcentaje equilibrado entre sí donde la Infraestructura y Tecnología sobresalen con el 35,88%. En lo que respecta al precio este elemento no se constituyó como una cualidad prioritaria.

Pregunta 8 ¿Quién considera usted que tiene la mejor tecnología?



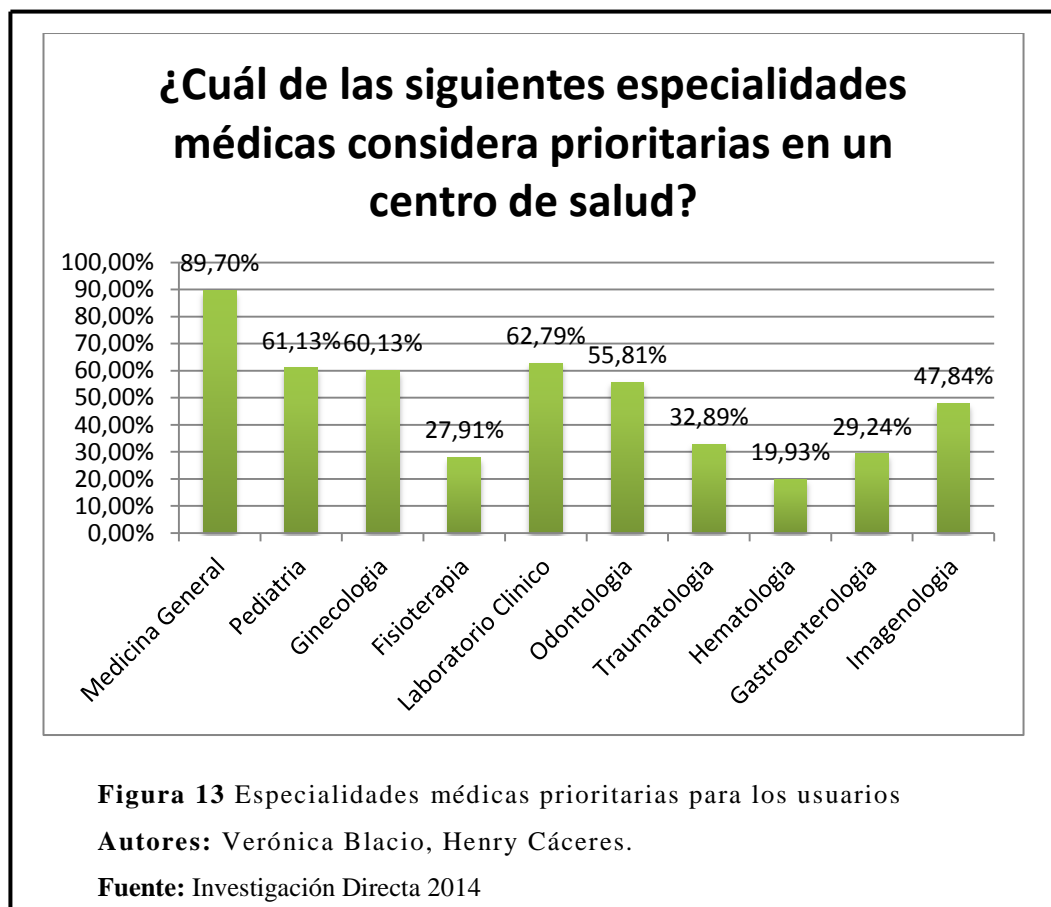
En lo que respecta a tecnología el 84,05% considera que los centros de salud privada poseen una tecnología más avanzada.

Pregunta 9 ¿A través de que medio se informa o encuentra centros de salud privado?



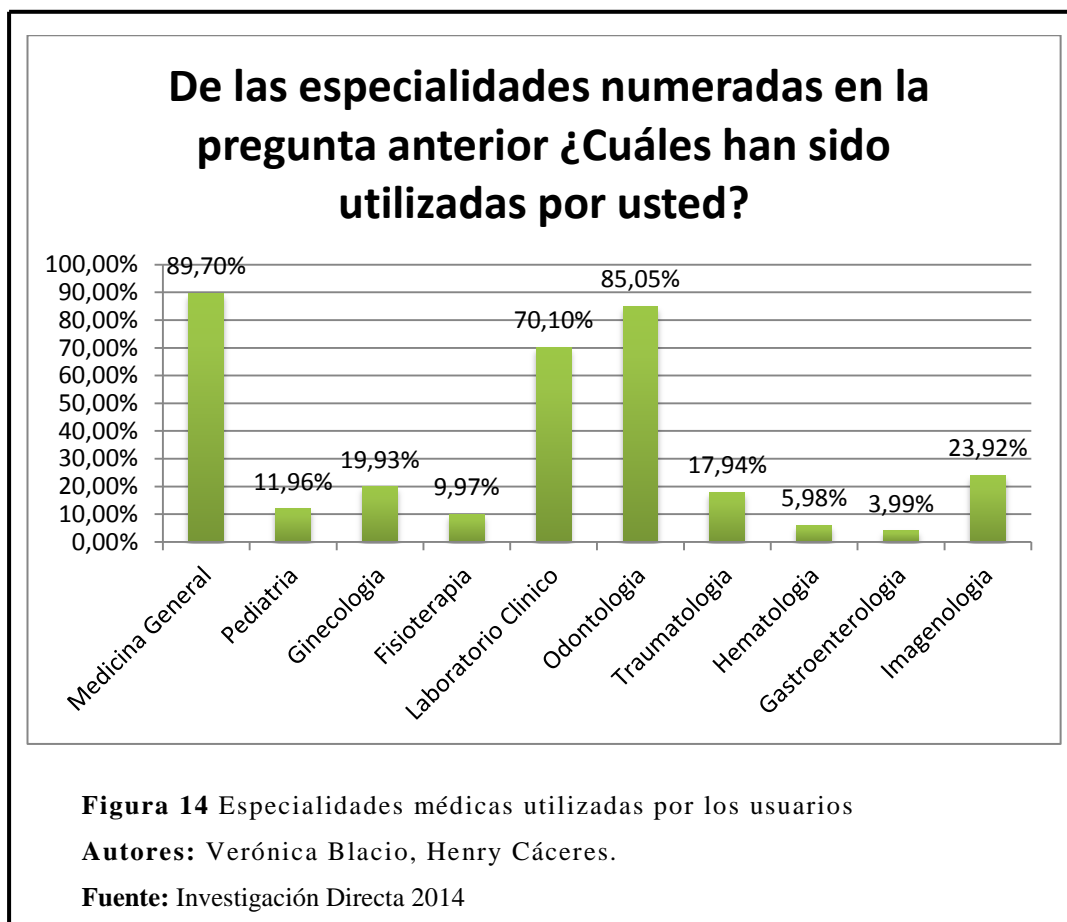
Las redes sociales y referencia de conocidos con 54,82% y 44,85% respectivamente se presentan como los principales medios a través de los cuales las personas se enteran de la existencia de casas de salud. En estos casos en particular la satisfacción de personas que han usado los servicios previamente se convierten en un elemento sensible para captar nuevos clientes.

Pregunta 10 ¿Cuál de las siguientes especialidades médicas considera prioritarias en un centro de salud?



Según los encuestados la medicina general es infaltable en un centro médico por más especializado que sea, sin embargo las otras alternativas presentan cifras muy parecidas entre sí, lo que nos da a entender que en la visión del usuario, mientras más especialidades tenga un centro médico es mejor.

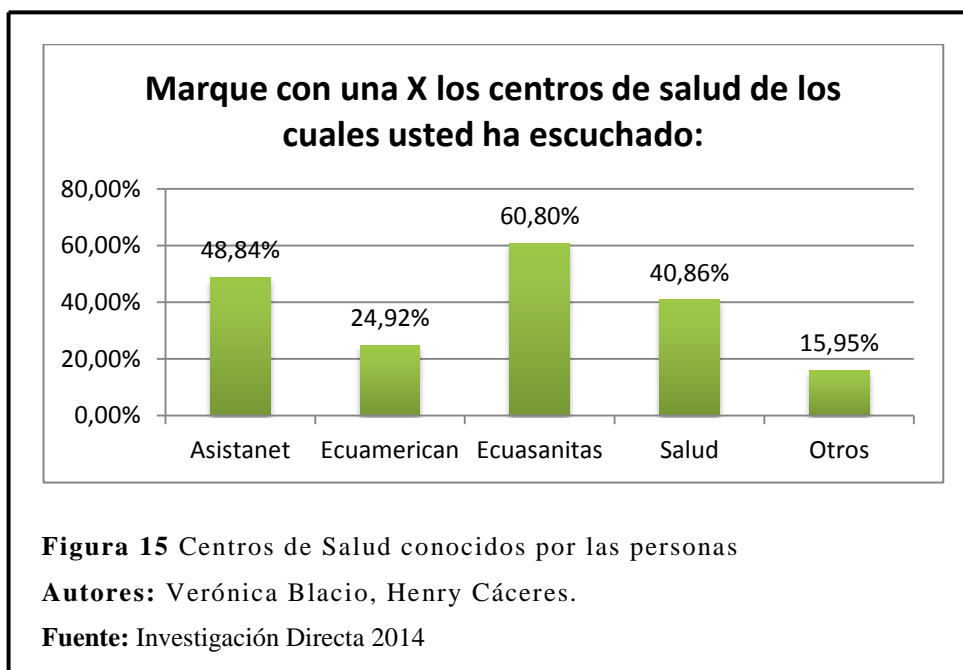
Pregunta 11 De las especialidades numeradas en la pregunta anterior ¿Cuáles han sido utilizadas por usted?



Medicina General con el 89,70% es la especialidad más utilizada por los encuestados, seguido por laboratorio clínico y odontología, en lo que respecta al resto de especialidades tienen una tasa de uso baja según la encuesta.

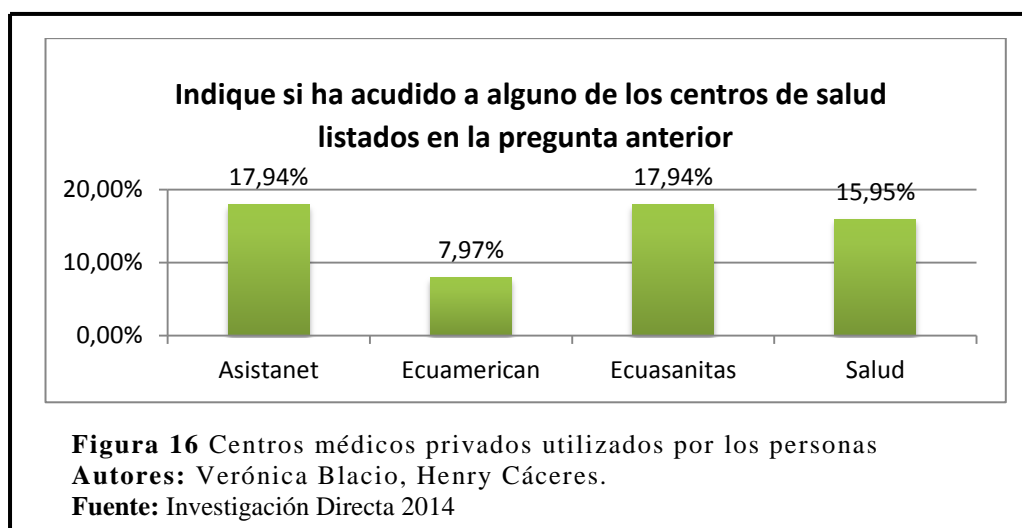


Pregunta 12 Marque con una X los centros de salud de los cuales usted ha escuchado:



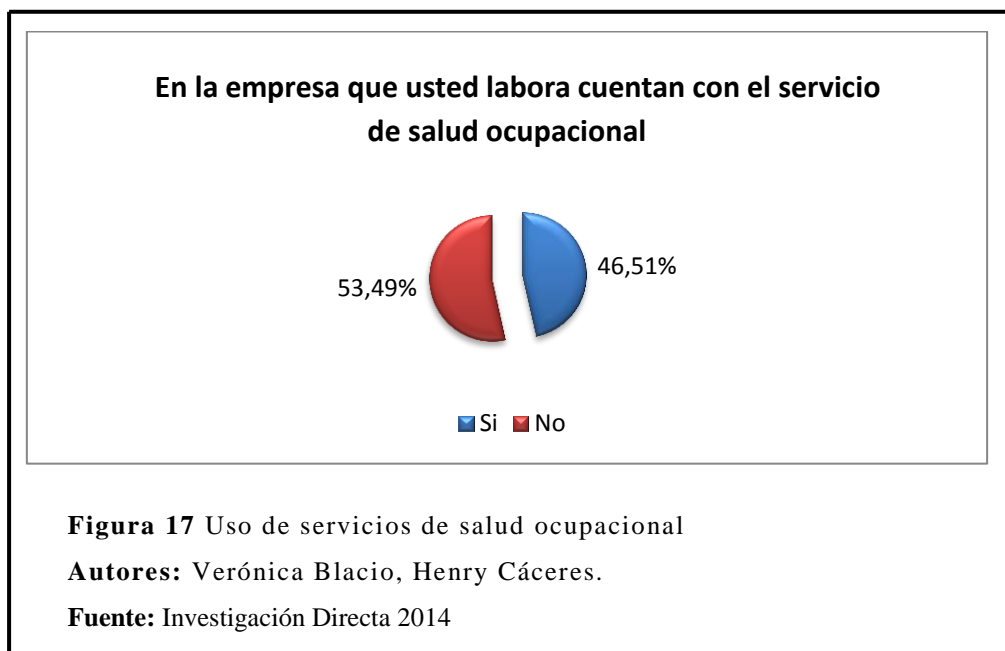
Con el 60,80% Ecuasanitas es el centro de salud privado del que más han escuchado los clientes, seguido por Asistanet y Salud con el 48,84% y 40,86% respectivamente y al final aparece Ecuamerican con apenas el 24,92%. En lo que respecta a la alternativa otros las alternativas mencionadas fueron EMI, Veritas y Clínicas Pichincha las cuales en su conjunto representan el 15,95%.

Pregunta 13 Indique si ha acudido a alguno de los centros de salud listados en la pregunta anterior



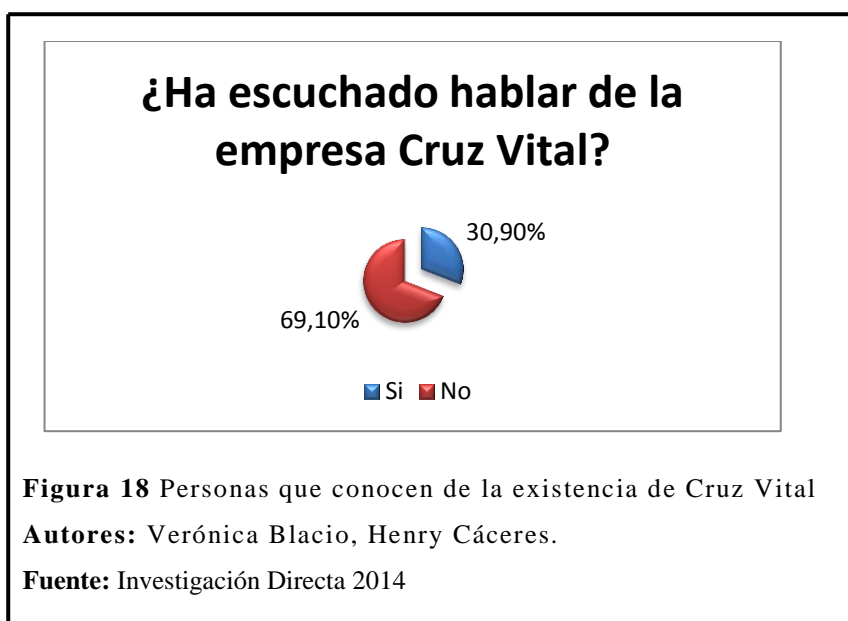
Asistanet, Salud y Ecu sanitas tienen una tasa de uso equilibrada entre ellos, sin embargo esta se ubica por debajo del 20% del total de encuestados, mientras que a Ecuamerican únicamente han asistido el 7,97%.

Pregunta 14 ¿En la empresa que usted labora cuentan con el servicio de salud ocupacional?



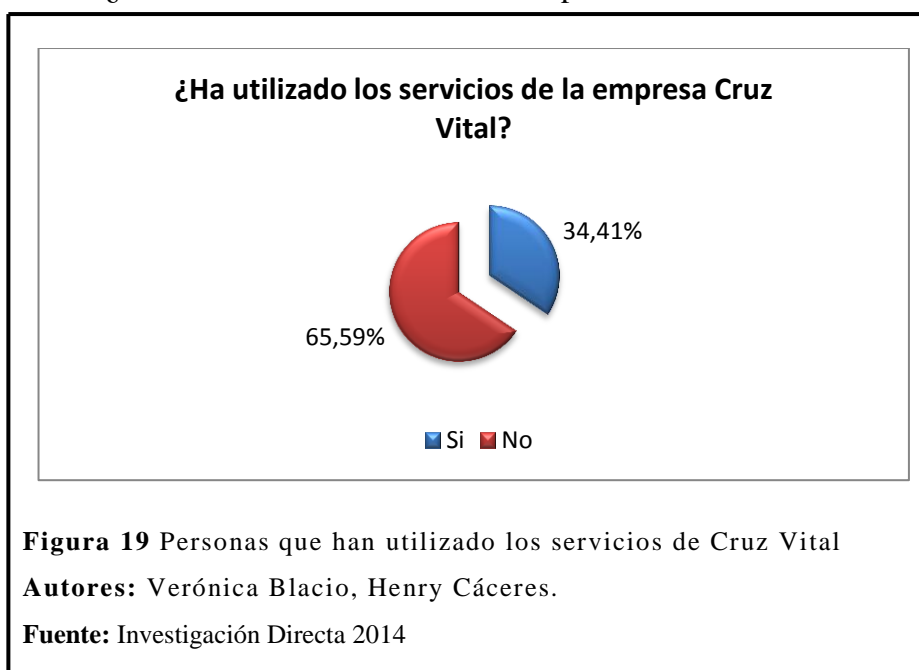
Según los encuestados el 46,51% de personas cuentan con medicina ocupacional en sus trabajos y el 53,49% no tienen este servicio, lo que refleja que existe un mercado aun no explotado para este tipo servicios.

Pregunta 15 ¿Ha escuchado hablar de la empresa Cruz Vital?



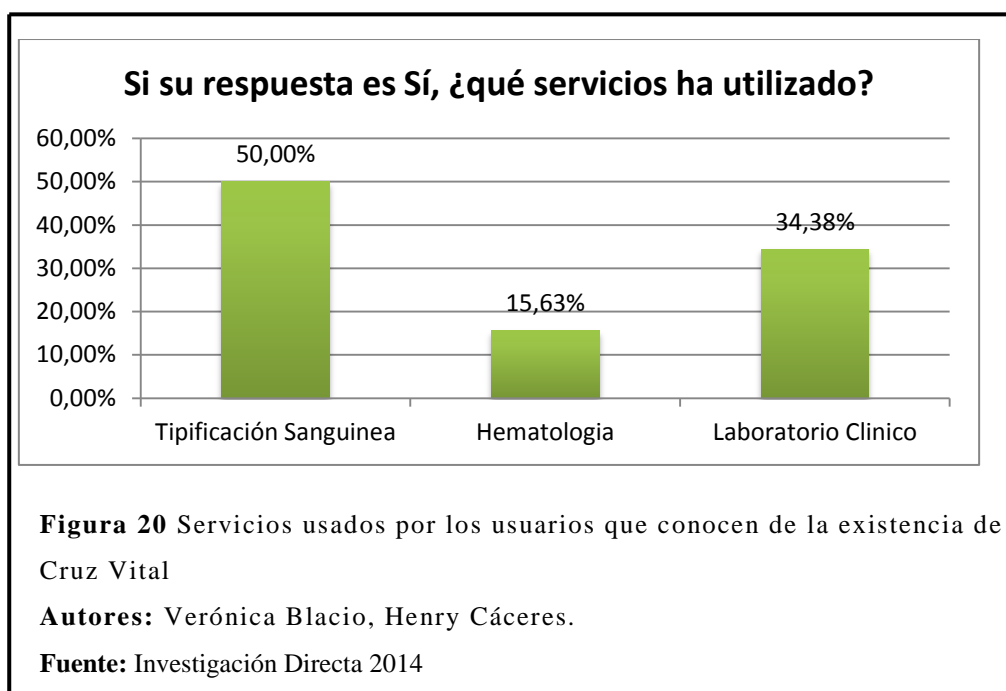
De 301 encuestados únicamente el 30,90% ha escuchado o conoce de la existencia de Cruz Vital.

Pregunta 16 ¿Ha utilizado los servicios de la empresa Cruz Vital?



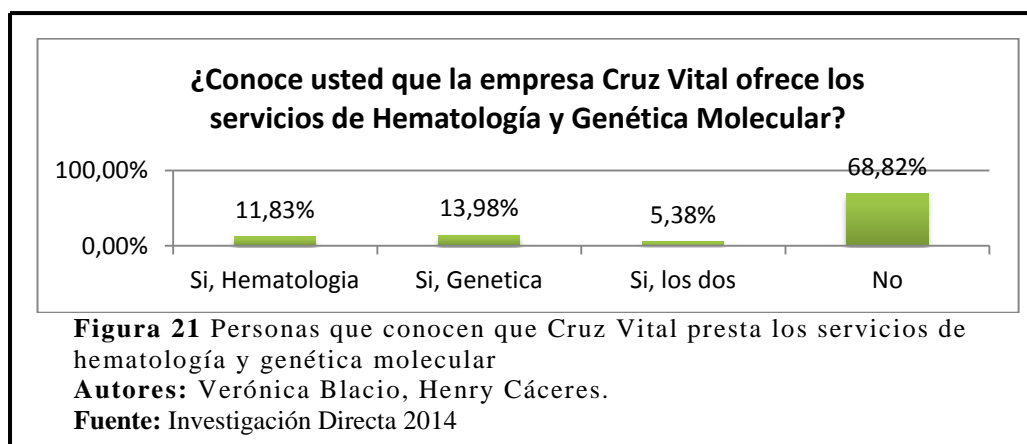
De las 93 personas que han escuchado hablar de Cruz Vital el 34,41% ha utilizado los servicios que oferta esta empresa.

Si su respuesta es sí ¿Qué servicios ha utilizado?



De 32 personas que manifestaron haber usado los servicios de la empresa el 50% indico haber utilizado el servicio de laboratorio clínico, el 34,38% tipificación sanguínea y el 15,63% el servicio de hematología. Además varios de los encuestados no conocían que otros servicios oferta esta empresa.

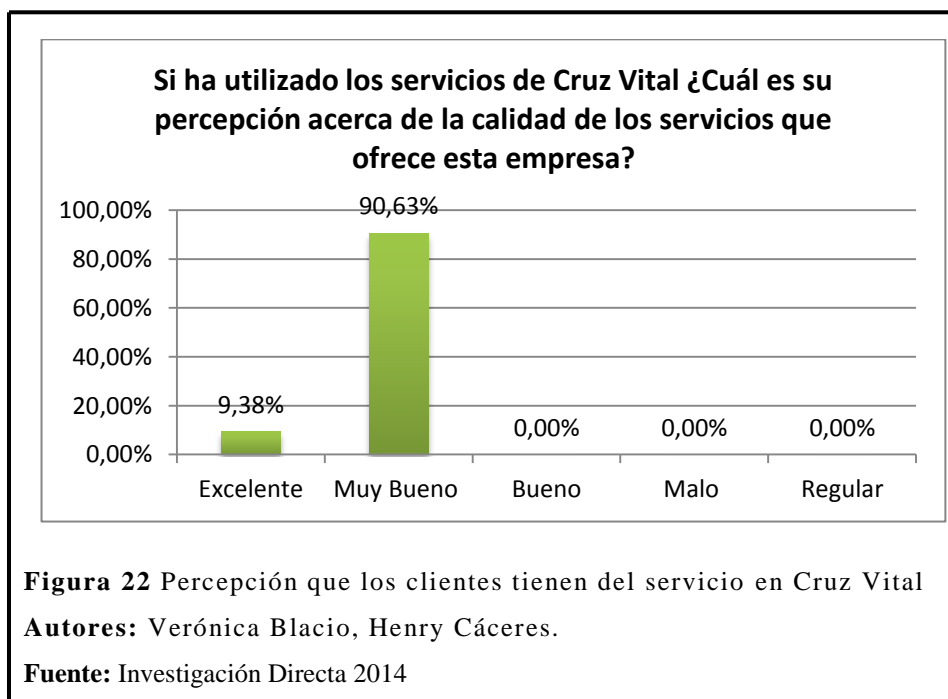
Pregunta 17 ¿Conoce usted que la empresa Cruz Vital ofrece los servicios de Hematología y Genética Molecular?



De las 93 personas encuestadas que conocen de la existencia de Cruz Vital el 68,82% no sabía que la empresa ofertaba esos servicios, el 11,83% conocía del servicio de

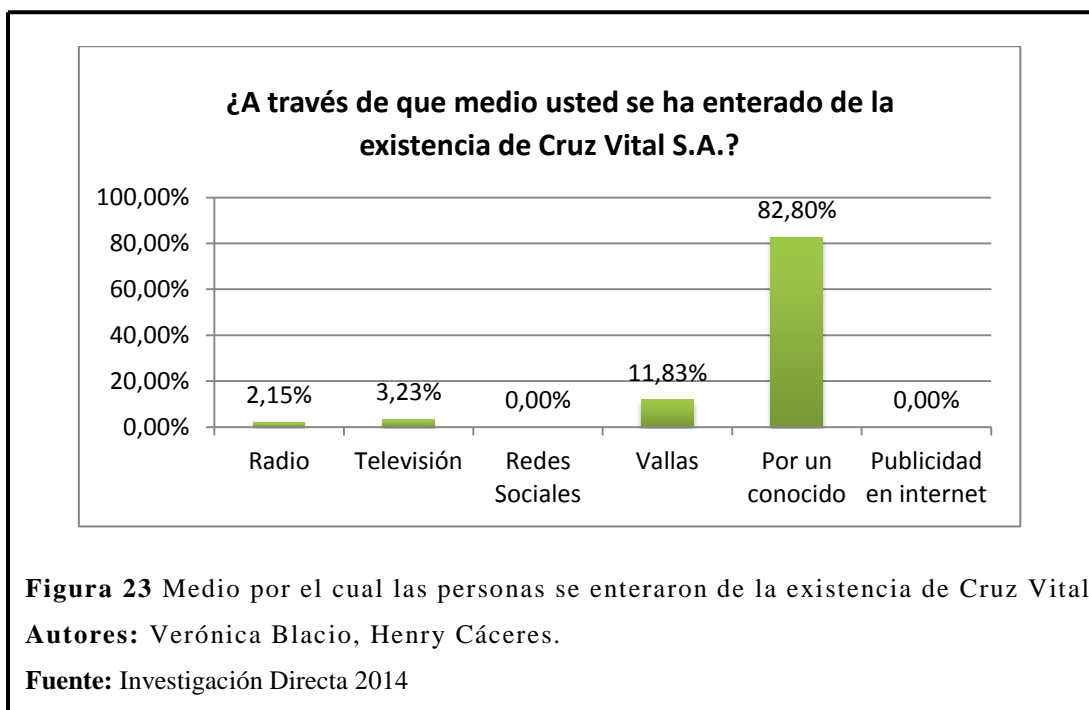
hematología, el 13,98% del servicio de genética y apenas el 5,38% conocía que se ofrecían las dos especialidades.

Pregunta 18 Si ha utilizado los servicios de Cruz Vital ¿Cuál su percepción acerca de la calidad de los servicios que ofrece esta empresa?



De las 32 personas que utilizaron los servicios de Cruz Vital el 90,63% considera que los servicios prestados son muy buenos mientras que el 9,38% considera que son excelentes. Respecto de las personas que lo consideran muy bueno indicaron que sería importante contar con servicios a domicilio, separar citas por teléfono o internet, establecer un sistema de entrega de resultados por e-mail o en la página de la entidad con usuario y contraseña.

Pregunta 19 ¿A través de que medio usted se enteró de la existencia de Cruz Vital S.A.?

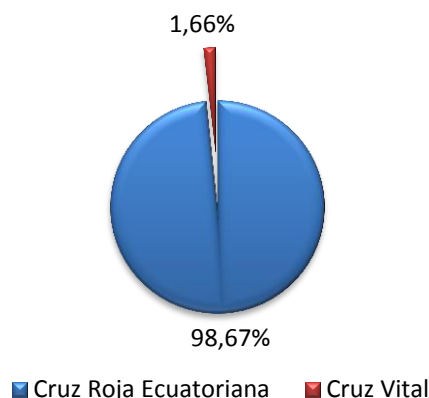


De 93 personas que conocen de la existencia de Cruz Vital el 82,80% se enteraron de la existencia de la empresa por medio de un conocido que los refirió, mientras que un número reducido de personas indico que lo hizo a través de radio, televisión y vallas.

Pregunta 20 Al mirar la siguiente imagen ¿cuál marca es la que usted más recuerda?  
¿Por qué?



## Al mirar la siguiente imagen ¿Cuál marca es la que mas recuerda usted?



**Figura24** Porcentaje de personas que recuerdan la marca Cruz Vital al verla

**Autores:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014

El 98,67% de personas encuestadas indicaron que la marca que más recuerdan es la de Cruz Roja Ecuatoriana porque la asociaban directamente con atención médica además de ser reconocida a nivel internacional.

El 1,66% restante indicó que recuerda la marca Cruz Vital porque tienen parientes con hemofilia que reciben atención médica en la empresa.

Pregunta 24 ¿Qué se le viene a la cabeza cuando mira la imagen?

Las personas encuestadas expresaban comentarios relacionados directamente con la marca Cruz Roja y asociaban temas de salud con esta marca, ninguna persona facilitó alguna respuesta basada en la presencia de la marca Cruz Vital.

### 3.4 Entrevista fuentes expertas

Para obtener información real y relevante respecto al tema de investigación se complementa la investigación de campo con dos entrevistas a fuentes expertas en el mercado de servicios ambulatorios de salud. A continuación se presenta un resumen con lo más importante de cada entrevista.

### **3.4.1 Bioanalista Aníbal Gaviria**

#### **3.4.1.1. Perfil y antecedentes del experto**

Especialista en Ciencias Forenses (Bioanalista) por la Universidad de Antioquia y Máster en Antropología y Genética Forense por la Universidad de Granada, amplia experiencia en el área de genética en Colombia y Ecuador, reconocido internacionalmente por su participación como ponente en varios eventos científicos de la Sociedad Latinoamericana de Genética Forense, y por la organización de varios eventos científicos, actualmente se desempeña como Director del Laboratorio de Genética Molecular de Cruz vital.

#### **3.4.1.2. Diseño de preguntas guía**

1. ¿Por qué se creó Cruz Vital?
2. ¿Cuál cree son los competidores directos de Cruz Vital?
3. ¿Cuáles considera usted han sido los aciertos o desaciertos desde la creación de Cruz Vital?
4. ¿Quién considera tiene más poder de decisión en la industria (proveedores, clientes, gobierno)?
5. ¿Alguna disposición gubernamental le ha favorecido o perjudicado a Cruz Vital?
6. ¿Conoce usted el perfil del consumidor (segmento) que acude a Cruz Vital?
7. ¿Cuál es la estrategia que está siguiendo Cruz Vital, y esta ha sido comunicada al personal?
8. ¿Piensan realizar a futuro algún estudio de mercado independiente y cuál sería el que se contrataría?
9. ¿Qué piensa usted del departamento que dirige?
10. ¿Qué tecnología y por qué escogieron dicha tecnología?
11. ¿Qué estándares de calidad maneja su departamento?



12. ¿Existe una alta rotación de personal?
13. ¿Conoce usted cómo fue creado el logo de Cruz Vital y qué significa?
14. ¿Cuáles considera usted que son los valores de Cruz Vital?

#### **3.4.1.3. Análisis de Resultados**

En la entrevista realizada al Bioanalista Aníbal Gaviria, se da a conocer el desenvolvimiento de la empresa Cruz Vital sobre los servicios ambulatorios de salud e identificar las estrategias que se aplican. Se presenta la información más relevante de la entrevista (La entrevista completa se añade a la sección Anexos).

Según el experto: Cruz Vital nació con el fin de preservar la imagen institucional de Cruz Roja Ecuatoriana (CRE) como una organización privada sin fines de lucro, y contar con una institución que administre los servicios de salud de CRE y poder obtener lucro de ello. Gaviria menciona que al pertenecer Cruz Vital a Cruz Roja una gran fortaleza es contar con la red territorial de esta institución (Infraestructura) es decir que puede tener cobertura a nivel nacional. Sin embargo señala que un desacierto de la compañía fue haber sido administrada como una ONG en sus inicios.

Gaviria indicó que Cruz Vital al igual que el mercado se encuentra en etapa de crecimiento, apoyado principalmente en el convenio que la empresa tiene con el IESS para la prestación de servicios de salud. En relación a los competidores indicó que se pueden considerar como tal a: Hospital Vozandes y Hospital Metropolitano, sin embargo señaló que no se han identificado competidores en el mismo nivel que Cruz Vital.

El entrevistado indicó que a pesar de que el mercado y la empresa están en etapa de crecimiento, Cruz Vital cuenta con servicios que están en etapa de madurez, estos son: Laboratorio clínico, Hematología y Genética Molecular. En el caso de Hematología señaló que existen muy pocos Hematólogos en el país, y a pesar que la mayoría de ellos están concentrados en Quito, Guayaquil y Cuenca, Cruz Vital no tiene competencia en esa área por la experiencia de los hematólogos.

En lo que respecta a Genética Gaviria señaló; que Cruz Vital es el único laboratorio que cuenta con certificación ISO 9001-2008 para Genética y que existen un máximo de tres laboratorios que podrían considerarse competencia de este, entre ellos la unidad de genética de la Fiscalía General del Estado, el cual ofrece el servicio de forma gratuita, sin embargo mientras la fiscalía se demora hasta seis meses en la entrega de resultados Cruz Vital lo hace en máximo quince días. En este sentido indicó que la prueba de paternidad que ofrece la empresa está en etapa de madurez pero que podría entrar a la etapa de declive, por lo cual considera importante impulsar nuevos servicios y fortalecer el servicio de Diagnóstico Molecular (Genotipificación de Papiloma Virus, Leucemia, Carga Viral de VIH y Hepatitis “B” y “C”). Entre los servicios que podrían impulsarse Gaviria mencionó Genética Animal, donde se podrían realizar exámenes de paternidad animal (certificar que una cría de un determinado animal) o gen de la Kappa-Caseína (Ganado lechero con este gen produce el doble de leche consumiendo la misma cantidad de alimento).

El entrevistado indicó que quien tiene mayor poder de decisión en el medio es el estado, por ser quien establece las reglas del juego; y también las personas por ser quienes evalúan la calidad de los servicios prestados. Además mencionó que por la ubicación de sus sedes no se puede determinar un target específico.

Gaviria considera importante la creación de un departamento de Marketing que se encargue de la parte estratégica del mercadeo, creando paquetes, promociones, publicidad, investigación de mercados, manejo de base de datos de clientes, etc.

Respecto al uso tecnológico indicó: que para genética cuentan con equipos de primer nivel al igual que Europa o EEUU solo que en menor cantidad, mientras que para el resto de la empresa, los laboratorios Roche abastecen de los equipos, por la compra de los reactivos, lo que favorece a la actualización de esta tecnología. También considera importante que Cruz Vital empiece a posicionarse como marca independiente separándose paulatinamente de Cruz Roja pero sin olvidar el respaldo que tiene de ella.

### **3.4.2 Ingeniera Yolanda Mazapanta**

#### **3.4.2.1. Perfil y antecedentes del experto**

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, experiencia en implementación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), empresas constructoras, fábricas de muebles, formo parte de la Clínica de la FAE, actualmente se desempeña como coordinadora administrativa del área médica en Asistanet.

#### **3.4.2.2. Diseño de preguntas guía**

1. ¿En qué etapa considera usted se encuentra la industria de servicios privados de salud?
2. ¿Quién considera tiene más poder de decisión en la industria (proveedores, clientes, gobierno)?
3. ¿A qué se dedica su organización?
4. ¿Podría indicarnos la participación de mercado de las organizaciones mencionadas en el punto anterior?
5. ¿Qué tipo de software, utilizan para la administración del negocio?
6. ¿Cuáles considera usted podrían ser sus potenciales competidores en el futuro?
7. ¿Manejan sus actividades de marketing con su propio departamento o utiliza servicios externos?
8. ¿Cómo manejan las quejas de los clientes?
9. ¿Cómo proyectan la industria en los próximos cinco años?

#### **3.4.2.3. Análisis de resultados**

La entrevista realizada a la Lic. Yolanda Mazapanta permitió conocer la dinámica del mercado de servicios ambulatorios de salud, así como las estrategias presentes en

este tipo de empresas. A continuación se presenta un resumen de la información más relevante de la entrevista (entrevista completa se añade a la sección Anexos).

Según la experta, el mercado de servicios ambulatorios de salud privados se encuentra en etapa de crecimiento, esto se debe a que por ley el estado busca garantizar el acceso universal a la salud, Mazapanta indica que a pesar de que el gobierno ha invertido una gran cantidad de dinero en salud, aún no cuenta con la capacidad para atender toda la demanda existente, de esta manera la mayoría de casas de salud privadas se ha orientado a actuar como prestadores de servicios para el estado apoyándose en la normativa legal vigente. En este sentido el principal contratante de empresas privadas de salud es el IESS.

Realidad que se ha convertido en una gran oportunidad para las empresas privadas ya que vieron un incremento importante en el número de clientes que reciben provenientes del IESS, sin embargo Mazapanta añade que en esta dinámica no todo es positivo, debido a que entre el 50 y 80 por ciento de los pacientes de varias casas de salud privadas son afiliados al IESS, lo que implicaría que si el estado decide cancelar los convenios con estas empresas sus ingresos se verán altamente perjudicados. Además resaltó el hecho de que las tarifas para los pacientes provenientes del IESS son establecidas antes de la firma del convenio de prestación de servicios, y estos precios son inferiores a los del mercado, debido a esto las empresas que trabajan con el estado ganan por volumen, perdiendo en algunos servicios y recuperando la inversión en otros.

Por las razones señaladas Mazapanta asegura que es el gobierno quien tiene mayor poder de decisión en el mercado por ser quien establece las normativas, precios, regulación e inversión en salud.

Mazapanta mencionó que el Hospital Metropolitano y CEFAVIS son los líderes del mercado, e indicó que en su experiencia las empresas de salud privadas no evalúan competidores en su mismo nivel, sino que únicamente toman como referencia empresas de salud grandes. De esta manera indicó que conscientemente no establecen barreras de entrada para nuevos competidores, sin embargo mencionó que por el tipo de negocio se pueden considerar barreras de entrada la infraestructura y la tecnología.

Para finalizar indicó que el futuro del mercado de servicios de salud privados es incierto, y depende estrictamente de decisiones gubernamentales, y mencionó que existe la posibilidad que las empresas privadas de salud pasen a formar parte del sistema de salud pública.

### **3.5 CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La investigación de mercado (encuestas y entrevistas) proporciono información importante que permitirá definir las estrategias adecuadas para Cruz Vital. De esta forma se presentan las siguientes conclusiones:

- La mayoría de personas acude al médico cuando presenta enfermedades, sin embargo se presentan impedimentos como falta de tiempo y temor al diagnóstico, y la frecuencia de visita a médicos es de una vez al año en su mayoría.
- Los usuarios tienen una preferencia equilibrada en relación a centros públicos y privados, donde se muestra una ligera ventaja en los centros privados.
- La principal razón por la cual se acude a un centro público es por la gratuidad de los servicios, mientras que en relación a los centros privados es por la calidad de los servicios. En este punto los encuestados indicaron que la principal razón para cambiar el centro médico público por un privado es la mala calidad del servicio que ofrece el sector público.
- Los principales medios para encontrar centros de salud son las redes sociales y las referencias de terceros, en el caso particular de Cruz Vital la mayoría de personas lo conoce por referencias de terceros.
- Las especialidades médicas que los usuarios consideran infaltables son medicina general, laboratorio clínico y odontología, sin embargo se identificó que la visión del usuario es que una unidad médica debe tener una variedad de servicios.
- Ecuasanas se presenta como la empresa más nombrada, mientras que en relación al servicio comparten posiciones Asistanet y Salud SA.

- Más del 50% de encuestados no cuenta con servicio de salud ocupacional en el lugar que laboran lo que indica que es un mercado aun no explotado.
- El nivel de posicionamiento de la marca Cruz Vital es muy bajo y muy pocas personas han escuchado de esta empresa, la marca Cruz Roja sobresale a la marca Cruz Vital.
- El número de personas que han utilizado los servicios de Cruz Vital es bajo en relación al número de personas que han escuchado de ella. Los servicios más usados por los que se le identifica a la empresa son tipificación sanguínea y laboratorio clínico.
- La mayoría de personas que han escuchado de Cruz Vital desconocen que la empresa presta los servicios de genética y hematología, y siguen relacionando estos servicios con Cruz Roja.
- Los servicios que presta Cruz Vital son catalogados como muy buenos por parte de sus usuarios, quienes mencionaron que el servicio mejoraría con visitas a domicilio, fijación de citas vía internet y entrega de resultados vía e-mail.
- El mayor poder de negociación lo tiene el estado.
- El mercado de servicios de salud está en etapa de crecimiento, principalmente por los convenios IESS. La mayoría de empresas tiene un número de pacientes IESS muy elevado lo que eventualmente podría poner en riesgo su presencia en el mercado.(entrevista)
- Las empresas se servicios de salud ambulatoria, no identifican competidores directos a su nivel.
- Las principales especialidades de Cruz Vital son: laboratorio clínico, hematología y genética por la experiencia y la ausencia de competidores.
- Existe un mercado no explotado para la genética animal.
- Importancia de contar con un departamento de marketing bien estructurado dentro de la empresa.

Con la información presentada en este capítulo se presenta a continuación la propuesta de estrategias para Cruz Vital S.A.

## **CAPÍTULO 4**

### **4 PLAN DE MARKETING**

Se presenta la propuesta estratégica para lograr una mejor posición en el mercado de Servicios Ambulatorios de Salud, partiendo del diagnóstico situacional y la investigación de mercados.

#### **4.1 Plan de Marketing**

##### **4.1.1 Visión 2019**

CRUZ VITAL S.A. es una empresa consolidada en el mercado de Servicios Ambulatorios de Salud con tecnología de punta, buenas prácticas ambientales, que promueve el crecimiento profesional y especializado de sus colaboradores y con un enfoque socialmente responsable.

##### **4.1.2 Misión Cruz Vital**

Brindar servicios ambulatorios de salud con profesionales especializados, calificados, tecnología de punta, garantizando la satisfacción de nuestros clientes con prestación de servicios médicos éticos, responsables y resultados altamente confiables, priorizando a los colectivos humanos más vulnerables.

##### **4.1.3 Objetivos de mercado**

Incrementar la afluencia de clientes de la empresa Cruz Vital S.A. con una mejor prestación de servicios y mejor posicionamiento de marca para satisfacer las necesidades de los usuarios.

##### **Objetivos Específicos:**

- Mejorar la planificación estratégica-marketing para la empresa.



- Posicionar la marca Cruz Vital en la mente de los consumidores y estandarizar la imagen corporativa en todas sus sedes.
- Promocionar los servicios de Hematología y Genética Molecular.
- Impulsar el servicio de salud ocupacional.
- Implementar herramientas tecnológicas en la prestación de servicios ambulatorios de salud

#### **4.1.4 Estrategias**

##### **Estrategia 1: Organización del Departamento de Marketing**

Con el afán de mejorar los procesos de planificación relacionados con marketing dentro de la empresa, se propone reorganizar el área dándole mayor independencia dentro de la estructura organizacional con un enfoque más estratégico.

##### ***Actividades:***

- Evaluación del estado actual del proceso y enfoque de marketing.
- Redefinición del organigrama y mapa de procesos de la empresa.
- Conformación de un equipo de mínimo tres personas especializadas en Marketing.
- Organización interna del Área de Marketing
- Implementación del Plan de Marketing Estratégico.

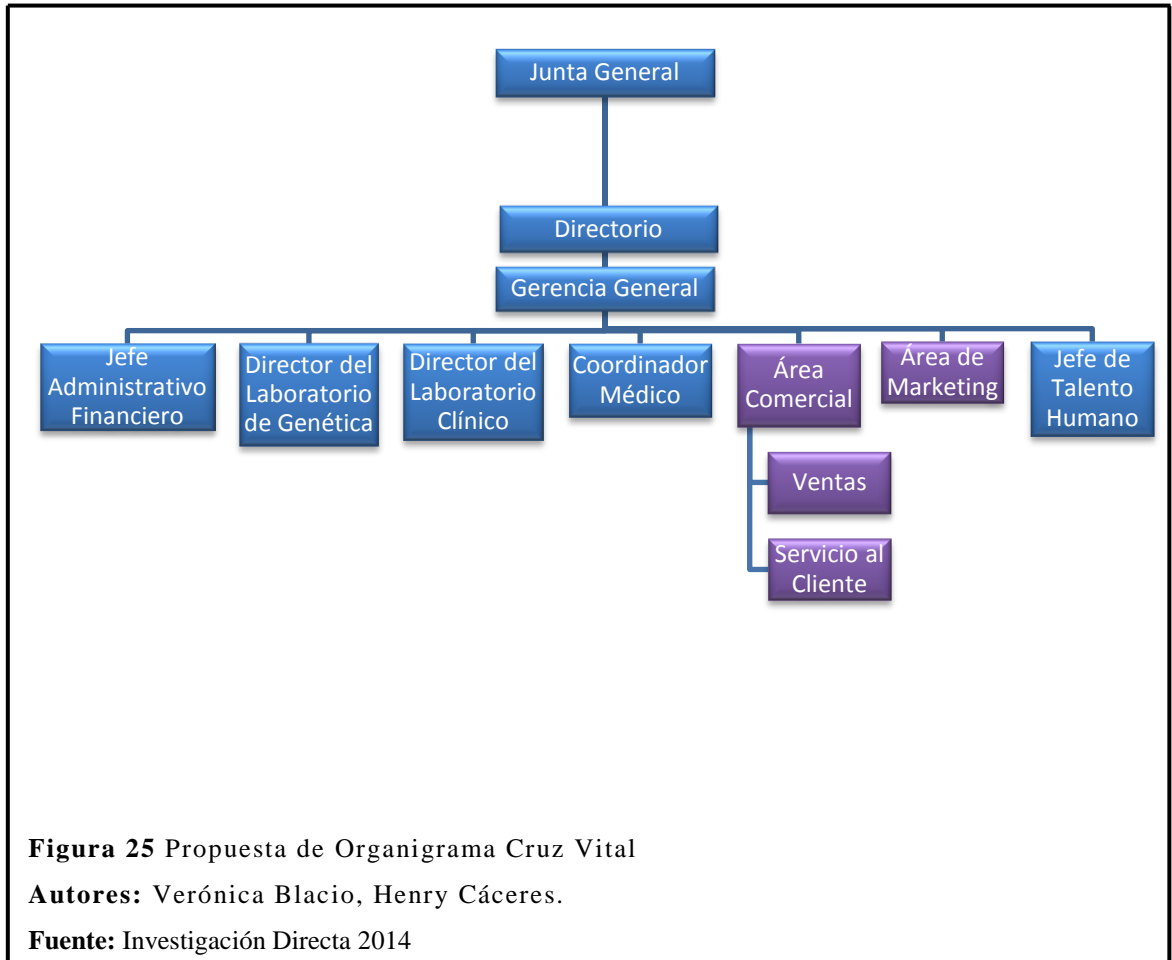
***Tiempo de ejecución estimado:*** 6 meses

***Responsable:*** Gerencia General

***Lugar:*** Matriz Cruz Vital

### *Propuesta de Organigrama y Mapa de Procesos*

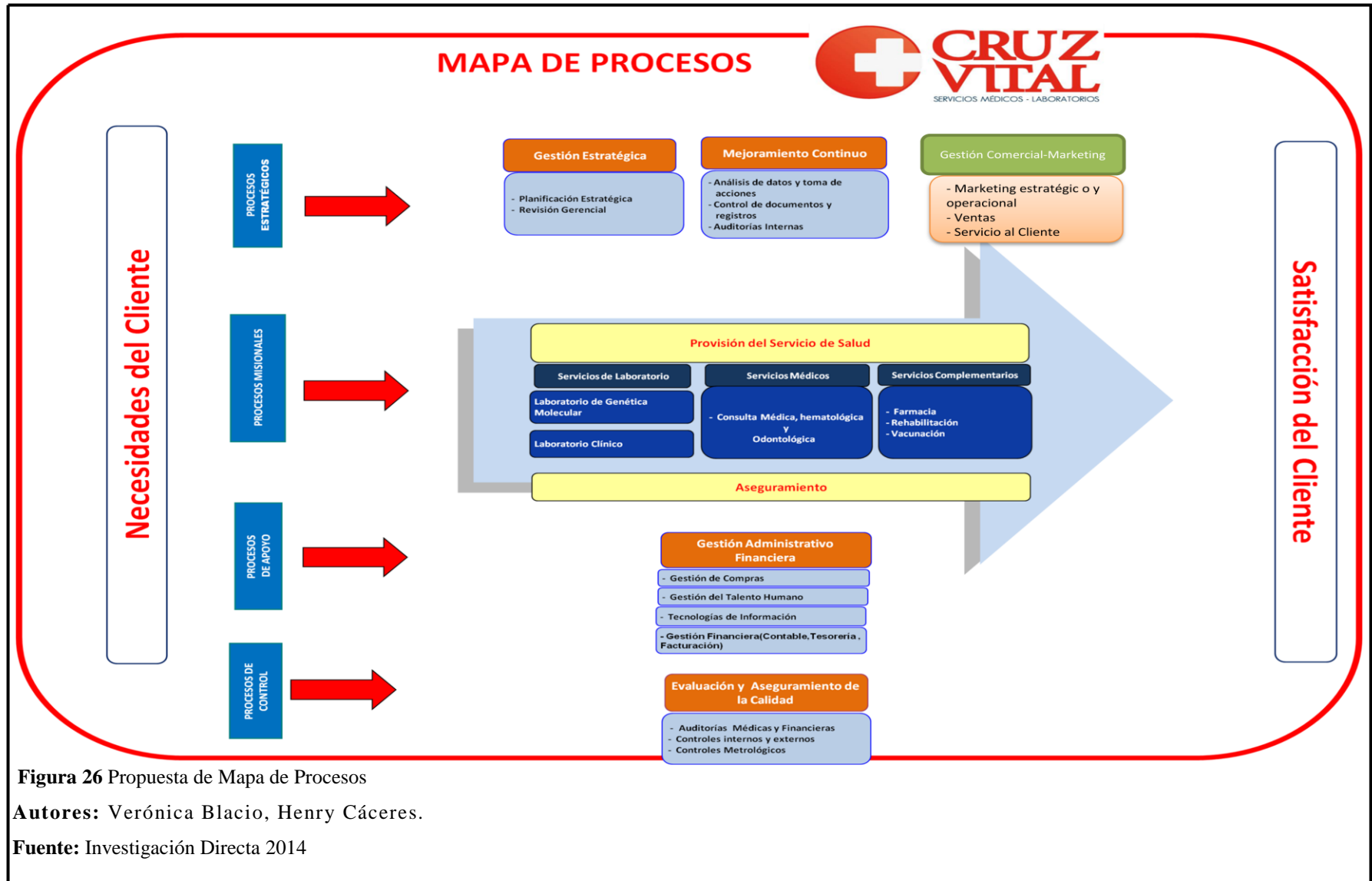
Para dar mayor soporte a la nueva estructura del área de marketing se recomienda realizar los siguientes cambios:



**Figura 25** Propuesta de Organigrama Cruz Vital

**Autores:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014



**Provisión del Servicio de Salud**

Servicios de Laboratorio	Servicios Médicos	Servicios Complementarios
Laboratorio de Genética Molecular	- Consulta Médica, hematológica y Odontológica	- Farmacia - Rehabilitación - Vacunación
Laboratorio Clínico		

**Aseguramiento**

**Gestión Administrativa Financiera**

- Gestión de Compras
- Gestión del Talento Humano
- Tecnologías de Información
- Gestión Financiera (Contable, Tesorería, Facturación)

**Gestión Estratégica**

- Planificación Estratégica
- Revisión Gerencial

**Mejoramiento Continuo**

- Análisis de datos y toma de acciones
- Control de documentos y registros
- Auditorías Internas

**Evaluación y Aseguramiento de la Calidad**

- Auditorías Médicas y Financieras
- Controles internos y externos
- Controles Metroológicos

**Figura 26** Propuesta de Mapa de Procesos

**Autores:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014

## **Estrategia 2: Posicionamiento de marca e imagen corporativa**

Esta estrategia busca colocar a Cruz Vital en la mente de los consumidores, transmitiendo una idea positiva del cuidado de la salud, además de universalizar la imagen corporativa de la empresa en todas sus sedes, potenciando paulatinamente la marca Cruz Vital como prestador de servicios de salud.

### **Elemento 1: Estandarización Imagen corporativa**

Estandarización de la imagen corporativa de Cruz Vital en todas sus sedes y campañas publicitarias, buscando que el cliente identifique a la empresa por los mismos diseños, colores, marca, mobiliarios.

#### ***Actividades:***

- Diseño de normas de uso de uniformes; marca, tipografía, colores y dimensiones con los que deben ser elaborados: uniformes, publicidad, letreros, brochure; tipo de mobiliario y colores de la infraestructura.
- Elaboración de manual de imagen corporativa.
- Aplicación del manual de imagen corporativa en todas sus sedes.
- Creación de un slogan corporativo.

***Tiempo de ejecución estimado:*** 6 meses

***Responsables:*** Área de Marketing, Gerencia, RRHH, Asesoría Externa.

***Lugar:*** Ciudad de Quito

***Propuesta de Slogan:*** Porque tu salud es vital. La calidad la llevamos en los genes

### **Elemento 2: Ejecución de Campaña Comunicacional**

Difusión de publicidad de Cruz Vital dándola a conocer entre los potenciales usuarios.

***Actividades:***

- Investigación de mercados priorizando, definición de segmento de mercado y atributos importantes para ese
- Establecimiento de acuerdos con los proveedores para que financien un número a convenir de periódicos institucionales a cambio de publicitar su marca en el periódico y ferias.(coauspicio)
- Elaboración y distribución mensual de boletines institucionales electrónicos a empresas que podrían ser nuestros potenciales clientes y al personal de la empresa, además repartir a nuestros clientes actuales una versión impresa.
- Establecimiento de acuerdos con Facultades de Comunicación Social de las Universidades: UDLA, PUCE, UPS para la participación de pasantes en la empresa.
- Elaboración de un video institucional trimestral relacionado a algún tema medico de importancia a ser difundido por redes sociales
- Personalización y administración de redes sociales: Facebook y YouTube.

***Tiempo de ejecución estimado:*** 1 año

***Responsables:*** Área de Marketing, Pasantes, Instituciones educativas participantes.

***Lugar:*** Ciudad de Quito

**Elemento 3: Ejecución de campañas de salud**

Con esta estrategia Cruz Vital ingresa a la mente de los consumidores como una empresa prestadora de servicios ambulatorios de salud socialmente responsable.

***Actividades:***

- Definición de las áreas temáticas a tratar en las campañas y metodología de aplicación.

- Lobby con instituciones gubernamentales, instituciones educativas primarias, secundarias y superior (ofrecer información técnica de sobre temas de actualidad en salud).
- Establecimiento de acuerdos con el municipio de Quito para obtener los permisos para la realización de una feria de salud cada 6 meses.
- Establecimiento de acuerdos con las Facultades de Medicina de: Universidad de las Américas (UDLA), Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y Universidad Central del Ecuador (UCE), para que formen parte de la feria con stands, además de permitir la participación de estudiantes de estas universidades en la modalidad de pasantías.
- Realización de Ferias de salud y charlas en instituciones educativas públicas y privadas previo acuerdo con las autoridades
- Elaboración de material impreso para distribuirlo en los eventos.

***Tiempo de ejecución estimado:*** 1 año

***Responsables:*** Área de Marketing, Área Médica, Pasantes, Instituciones educativas participantes.

***Lugar:*** Espacios públicos e instituciones educativas de la ciudad de Quito.

### **Estrategia 3: Impulso del servicio de salud ocupacional**

Con esta estrategia se pretende diversificar la oferta de servicios de la empresa, captando clientes corporativos que en la práctica implica mayor afluencia de clientes individuales.

#### ***Actividades:***

- Levantamiento de una base de datos de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que no cuentan con el servicio de salud ocupacional.

- Elaboración de paquetes de servicios específicos a ofertar a cada tipo de industria y tamaño de empresas, con diferenciación en precios, y charlas trimestrales o semestrales en los siguientes temas: VIH-SIDA, Virus del Papiloma Humano (HPV), Gestión de Riegos, Pausas Activas, entre otros
- Prospección a empresas para ofertar el servicio
- Entrega de periódico institucional a las empresas.
- Análisis de los servicios médicos que pueden ser prestados a domicilio.
- Habilitación de un equipo médico y un vehículo para la prestación de servicios de salud a domicilio.

***Tiempo de ejecución estimado:*** 6 meses

***Responsables:*** Área de marketing, Área comercial.

***Lugar:*** Matriz Cruz Vital, Aplicación en la ciudad de Quito

#### **Estrategia 4: Implementación de herramientas tecnológicas en la fijación de citas y entrega de resultados**

Con esta estrategia se mejora la experiencia de servicio que recibe el cliente disminuyendo tiempos de espera.

***Actividades:***

- Reajuste de la página WEB incluyendo una sección para tomar citas
- Levantamiento de una base de datos de los clientes.
- Modificación del proceso de entrega de resultados incluyendo la alternativa de entrega vía e-mail.

***Tiempo de ejecución estimado:*** 6 meses

***Responsables:*** Área de marketing, Área comercial, TIC's, Área médica,

***Lugar:*** Todas las sedes de Cruz Vital, Aplicación en la ciudad de Quito

### **Estrategia 5: Promoción de los servicios de genética molecular y hematología**

Esta estrategia busca el diseño de una campaña comunicacional que fortalezca la imagen de los servicios de genética y hematología como parte de la cartera de servicios de Cruz Vital, apoyado en su experiencia y calidad de sus profesionales.

#### ***Actividades:***

1. Selección de las fortalezas de los servicios de genética y hematología que pueden ser explotadas en la campaña publicitaria.
2. Difusión de la campaña a través de: El comercio y revista familia, speaker, inflables en ferias, zanqueros y globos.

***Tiempo de ejecución estimado:*** 6 meses

***Responsables:*** Área de marketing,

***Lugar:*** Todas las sedes de Cruz Vital, Aplicación en la ciudad de Quito



#### 4.1.5 Cronograma

Tabla 15 Cronograma de aplicación del Plan de Marketing

ESTRATEGIA	PRESUPUESTO	MES DE APLICACIÓN																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Organización del Departamento de Marketing	\$ 33.860,00																		
Implementación de herramientas tecnológicas en la fijación de citas y entrega de resultados.	\$ 200,00																		
Impulso del servicio de salud ocupacional	\$ 3.100,00																		
Promoción de los servicios de genética molecular y hematología	\$ 20.192,00																		
Posicionamiento de marca e imagen corporativa	\$ 5.519,00																		
<i>Elemento 1: Estandarización imagen corporativa</i>	\$ 444,00																		
<i>Elemento 2: Diseño de campaña comunicacional</i>	\$ 153,00																		
<i>Elemento 3: Ejecución de campañas de salud</i>	\$ 4.922,00																		
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 62.871,00</b>																		

**Nota:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014

## 4.2 Flow de Medios

Como parte de las estrategias planteadas para Cruz Vital S.A. se han seleccionado un conjunto de herramientas publicitarias con el fin de llegar a los usuarios de la forma más adecuada y eficaz. La selección de estas herramientas tomo como punto de referencia la información recolectada en la investigación de mercados

Las herramientas seleccionadas están consideradas como Marketing Directo, mecanismo que se considera más adecuado para la publicidad de servicios de salud, de este modo se determinó la utilización de Publicidad en Prensa, Redes sociales y BTL.

A continuación se presenta el flow de medios para las estrategias de marketing de la empresa Cruz Vital:

**Tabla 16** Flow de Medios

MEDIOS	ESPECIFICACIÓN	FRECUENCIA	COSTO
<b>PRENSA</b>			
El Comercio (Suplemento)	Tabloide	Dos veces al año por motivo del aniversario de la empresa y Día de la salud	\$ 6.200,00
El Comercio	Anuncio	una Veces por semana	\$ 2.184,00
Revista Familia	Pagina determinada	Una vez por semana	\$ 7.008,00
<b>REDES SOCIALES Y MEDIOS DIGITALES</b>			
Facebook	Red Social, Community Manager	Diario	\$ 4.800,00
Twitter		Diario	
YouTube		Cada semana	
<b>BTL</b>			
Speaker	Acuerdo Técnico	A convenir	\$ 80,00
Globos y Bolsos	Acuerdo Técnico	En ferias y Charlas	\$ 410,00
Zanqueros	Acuerdo Técnico	En ferias y Charlas	\$ 160,00
Inflables	Acuerdo Técnico	En ferias y Charlas	\$ 1.400,00
Trípticos, Posters, Pulseras, Steakers	Acuerdo Técnico	En ferias y Charlas	\$ 679,00
Roll up	Acuerdo Técnico	En ferias y Charlas	\$ 140,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 23.061,00</b>

**Nota:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014

Tabla 17 Cronograma Flow de Medios

MEDIOS	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>PRENSA</b>																																																
El Comercio (Suplemento)																																																
El Comercio																																																
Revista Familia																																																
<b>REDES SOCIALES Y MEDIOS DIGITALES</b>																																																
Facebook																																																
Insertar																																																
YouTube																																																
<b>BTL</b>																																																
Speaker																																																
Globos y Bolsos																																																
Zanqueros																																																
Inflables																																																
Trípticos, Posters, Pulseras, Steakers																																																
Roll up																																																

**Autores:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.  
**Fuente:** Investigación Directa 2014

### **4.3 Presupuesto**

El presupuesto contempla los insumos, herramientas tecnológicas, talento humano, herramientas publicitarias y actividades especiales necesarias para la ejecución de las estrategias planteadas, es así que el monto presupuestado asciende a 62.871 dólares distribuidos entre cinco estrategias a ser aplicadas durante 18 meses. Del valor presupuestado y como parte de las estrategias, 6.979 dólares serán financiados por proveedores de la empresa y como contraparte Cruz Vital colocara publicidad del proveedor en el periódico institucional, boletines informativos y ferias de salud, de esta manera el monto que asume Cruz Vital es de 55.892 dólares.

A continuación se presenta el presupuesto del plan de marketing de Cruz Vital:

**Tabla 18** Presupuesto Plan de Marketing Cruz Vital

<b>PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING CRUZ VITAL</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>RUBRO FINANCIADO POR TERCEROS</b>	<b>TOTAL</b>
Jefe Área de Marketing	18	Meses	\$ 750,00		\$ 13.500,00
Técnicos Área de Marketing	36	Meses	\$ 500,00		\$ 18.000,00
Servicio de curier	1	Veces	\$ 2.800,00		\$ 2.800,00
Adecuación de Pagina Web para fijación de citas	1	Veces	\$ 200,00		\$ 200,00
Llamadas Telefónicas	300	Llamadas	\$ 1,00		\$ 300,00
Break mesas de trabajo	7	Veces	\$ 20,00		\$ 140,00
Papelería mesas de trabajo	20	Unidades	\$ 1,00		\$ 20,00
Manuales de Imagen Corporativa	100	Unidades	\$ 1,50		\$ 150,00
Diseño brochure, slogan.	1	Veces	\$ 250,00		\$ 250,00
Almuerzos de trabajo con Universidades	5	Veces	\$ 30,00		\$ 150,00
Community Management: Facebook, Twitter, YouTube	12	Meses	\$ 400,00		\$ 4.800,00
Ferias de Salud (Carpas, Mesas, Audio)	2	Veces	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 2.000,00
Bolsos	200	Unidades	\$ 1,75		\$ 350,00
Trípticos	1	Millar	\$ 249,00	\$ 249,00	\$ 249,00
Posters	200	Unidades	\$ 0,15	\$ 30,00	\$ 30,00
Steakers	1000	Unidades	\$ 0,25		\$ 250,00
Pulseras	200	Unidades	\$ 0,75		\$ 150,00
Speaker	100	Unidades	\$ 0,80		\$ 80,00
Globos Impresos	200	Unidades	\$ 0,30		\$ 60,00
Roll up	4	Unidades	\$ 35,00		\$ 140,00
Zanqueros	16	Horas	\$ 10,00		\$ 160,00
Inflable	2	Unidades	\$ 700,00		\$ 1.400,00
Suplemento El Comercio	2	Veces	\$ 3.100,00	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00
Publicidad El Comercio	24	Veces	\$ 91,00		\$ 2.184,00
Publicidad Revista Familia	24	Veces	\$ 292,00		\$ 7.008,00
Computador	3	Unidades	\$ 600,00		\$ 1.800,00
Proyector	1	Unidades	\$ 500,00		\$ 500,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 6.979,00</b>	<b>\$ 62.871,00</b>

**Nota:** Verónica Blacio, Henry Cáceres.

**Fuente:** Investigación Directa 2014

#### **4.4 Auditoría de Marketing**

Como parte de la dinámica empresarial es importante y necesario realizar constantemente un análisis respecto del estado y funcionamiento de los procesos de la empresa con el fin de detectar a tiempo cualquier tipo de falla o anomalía pudiendo de esta manera tomar las acciones preventivas o correctivas que amerite.

En este sentido el marketing en la empresa es un punto particularmente sensible ya que de él dependerá mucho del éxito o fracaso de una empresa, por tanto se debe hacer un seguimiento cualitativo y cuantitativo de las estrategias de marketing.

Por este motivo en cada una de las estrategias se ha establecido un periodo de tiempo en el cual deben ser evaluadas y para lo cual se ha establecido una matriz para la implementación y seguimiento de las estrategias (Véase Anexo 8), esto en la parte cualitativa.

En lo que respecta a lo cuantitativo es indispensable realizar un análisis financiero para conocer el estado de las inversiones realizadas por los accionistas, mientras que en el tema de inversión en marketing es necesario analizar cuál es la rentabilidad que les genera a los accionistas este rubro. Para este fin se plantea la aplicación de los siguientes índices financiero para marketing:

##### ***Rentabilidad del Marketing sobre las Ventas (RMV)***

$$RMV = \frac{\text{Contribución neta del Marketing (CNM)}}{\text{Ventas}} \times 100$$

##### ***Rentabilidad del Marketing Sobre la Inversión en Marketing (RMI)***

$$RMI = \frac{\text{Contribución Neta del Marketing}}{\text{Inversión en Marketing}} \times 100$$

## CONCLUSIONES

- Se concluye que Cruz Vital tiene la necesidad de posicionar su marca en el mercado para ganar reconocimiento por parte de los clientes como una empresa independiente, vinculándose estratégicamente con la marca Cruz Roja, sin depender de ella.
- La mayoría de empresas de salud tienen convenios de prestación de servicios con el estado, estos mecanismos son importantes para el crecimiento de las empresas prestadoras de servicios médicos ya que implican un incremento de clientes importante, sin embargo es necesario diversificar las fuentes de ingreso a fin de no desaparecer en caso de que el estado cancele los convenios.
- Las empresas de servicios ambulatorios de salud no identifican técnicamente a competidores directos que se encuentren en el mismo nivel que ellos, y se enfocan en empresas de salud más grandes, esto impide la generación de estrategias de marketing adecuadas al entorno en el que compete.
- Cruz Vital tiene varias sedes en la ciudad de Quito sin embargo la imagen corporativa varía de una a otra lo que impide que el cliente reconozca a la empresa por las mismas características.
- Cruz Vital no cuenta con un departamento de marketing adecuadamente definido, lo que ha resultado en no contar con una planificación estratégica de marketing que le permita a la empresa posicionarse sólidamente en el mercado.
- La investigación permitió conocer que el marketing directo es el mecanismo más adecuado para publicitar empresas de servicios ambulatorios de salud.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda el impulso permanente y sostenido del servicio de salud ocupacional a fin de que la empresa pueda diversificar su fuente de ingresos, adicional es importante que la empresa analice la posibilidad de incursionar en otras áreas de salud como por ejemplo genética animal.
- Implementar en la prestación de servicios la entrega de resultados vía correo electrónico y ofertar servicios médicos a domicilio, para mantenerse al mismo ritmo de la competencia y eventualmente marcar una ventaja competitiva.
- Estandarizar la imagen corporativa de la empresa en todas sus sedes y campañas publicitarias buscando posicionarse en la mente de los consumidores como una marca unificada, además buscar ese posicionamiento independiente de la marca Cruz Roja.
- Publicitar los servicios de Hematología, Genética y Laboratorio clínico por ser los más destacados de la empresa apoyándose en las fortalezas más importantes de cada uno.
- Organizar y conceptualizar adecuadamente el departamento de marketing incorporándolo en el organigrama y mapa de procesos de la empresa para facilitar la implementación del plan de marketing y permitir la generación y seguimiento de nuevas estrategias de mercado.



## LISTA DE REFERENCIAS

- Bastos, A. I. (2006). *Fidelizacion del cliente: Introduccion a la venta personal y a la direccion de ventas*. Madrid, España: Ideas Propias.
- Borja, R. P. (2009). *Merchandising: Teoria, practica y estrategia*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Casanueva, M., & Méndez, D. (2003). *Filosofia de las ciencias naturales, sociales y matematicas* (Vol. 28). Madrid, España: Ediciones Anna Estany.
- Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing*. Mexico, Mexico: CENGAGE Learning.
- Hernandez, A., & Martinez, J. (2014). *Marketing Sanitario: Evolucion Revolucion*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- INEC. (2010). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Kotler, P. (2004). *MARKETING*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2002). *El marketing de servicios profesionales* (Segunda ed.). New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall Press.
- Lamata, F., Conde, J., Martinez, B., & Horno, M. (1998). *Marketing Sanitario*. Madrid, Madrid: Diaz de Santos.
- Marin, G. H. (2006). Programa de residencia: Heamatologia. *Hematologia* . San martin de la plata, Argentina: Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires.
- Moreno, V. A. (2007). Genetica Y Biologia Molecular. *Revista medica de la universidad veracruzana* , 39.
- Municipio de Quito. (2014). *Datos Abiertos de Quito*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de <http://datosabiertos.quito.gob.ec/datastreams/87547/ocupados-por-rama/>
- Romero, L. A. (2004). *Marketing Social: Teoria y practica* (primera ed.). Mexico, Mexico: Pearson Prentice Hall.

Torres, V. C. (2007). *Calidad total en la atención al clientes, pautas para garantizar la excelencia en el servicios*. España: Ideaspropias Editorial.

# **ANEXOS**

## **Anexo 1 Encuesta Piloto**

### **Encuesta piloto**

La presente encuesta fue elaborada por estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana; tiene como finalidad determinar la preferencia de los usuarios de servicios de salud sobre centros públicos y privados. Solicitamos su colaboración respondiendo la pregunta de forma sincera y de antemano agradecemos su colaboración.

**Al momento de acceder a servicios de salud ¿cuál es su primera opción?:**

Centros de salud públicos

Centros de salud privados

## Anexo 2 Encuesta

### ENCUESTA

La presente encuesta es elaborada por estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana; tiene como finalidad determinar los elementos más importantes que toman en cuenta los usuarios de servicios de salud al momento de elegir a que casa de salud acudir, además de identificar los centros de salud más conocidos y preferidos por los usuarios. Solicitamos su colaboración respondiendo la pregunta de forma sincera y de antemano agradecemos su colaboración.

Edad: \_\_\_\_\_ Género: Masculino  Femenino  Ocupación:  
\_\_\_\_\_

1. ¿Cuándo presenta problemas de salud, usted prefiere?

No hacer nada	<input type="checkbox"/>	Utilizar medicina natural	<input type="checkbox"/>
Auto medicarse	<input type="checkbox"/>	Acudir a un médico	<input type="checkbox"/>
Otros: _____			

2. ¿Cuáles son las razones por las cuales no buscaría atención médica especializada?

Enfermedades simples	<input type="checkbox"/>	Temor	<input type="checkbox"/>
Costo	<input type="checkbox"/>	Tiempo	<input type="checkbox"/>
Otros: _____			

3. ¿Con qué frecuencia visita un centro médico?

Mensual  Trimestral  Semestral  Anual

4. Al momento de acceder a servicios de salud ¿Cuál es su primera opción? (Si su respuesta es centro público siga con la pregunta 5 caso contrario avance a la pregunta 7)

Centros de salud Públicos   
Centros de salud Privados

5. ¿Por cuál de las siguientes razones usted prefiere usar centros de salud públicos?

Calidad en el servicio	<input type="checkbox"/>	Gratuidad de los servicios	<input type="checkbox"/>
Prestigio de los médicos	<input type="checkbox"/>	Infraestructura adecuada	<input type="checkbox"/>
Tecnología	<input type="checkbox"/>	Especialidades médicas	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cuál sería la razón por la cual usted cambiaría el centro de salud público por un centro privado?

Mejor tecnología	<input type="checkbox"/>	Prestigio de los médicos	<input type="checkbox"/>
Mejor calidad de servicio	<input type="checkbox"/>	Especialidades médicas	<input type="checkbox"/>
Mejor infraestructura	<input type="checkbox"/>	Otros: _____	

7. ¿Cuál de los siguientes elementos considera usted al momento de elegir un centro de salud privado?

Calidad en el servicio	<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>
Prestigio de los médicos	<input type="checkbox"/>	Ubicación	<input type="checkbox"/>
Tecnología e infraestructura	<input type="checkbox"/>	Especialidades médicas	<input type="checkbox"/>

8. ¿Quién considera usted que tiene la mejor tecnología?

Centros de salud públicos   
Centros de salud privados

9. ¿A través de qué medio se informa o encuentra centros de salud privados?

Radio  Televisión  Redes sociales  Vallas   
Por un conocido  Publicidad en Internet  Otros:   
\_\_\_\_\_

10. ¿Cuál de las siguientes especialidades médicas considera prioritarias en un centro de salud?

Medicina General	<input type="checkbox"/>	Laboratorio Clínico	<input type="checkbox"/>	Hematología	<input type="checkbox"/>
Pediatría	<input type="checkbox"/>	Odontología	<input type="checkbox"/>	Gastroenterología	<input type="checkbox"/>
Ginecología	<input type="checkbox"/>	Traumatología	<input type="checkbox"/>	Imagenología	<input type="checkbox"/>
Fisioterapia	<input type="checkbox"/>	Otros: _____			

11. De las especialidades numeradas en la pregunta anterior ¿Cuáles han sido utilizadas por usted?

\_\_\_\_\_

12. Marque con una X los centros de salud de los cuales usted ha escuchado:

Asistanet  Ecuamerican  Ecu sanitas  Salud   
Otros: \_\_\_\_\_

13. Indique si ha acudido a alguno de los centros de salud listados en la pregunta anterior

\_\_\_\_\_

14. En la empresa que usted labora cuentan con el servicio de salud ocupacional

SI  NO

15. ¿Ha escuchado usted hablar de la empresa Cruz Vital?

SI  NO

16. ¿Ha utilizado los servicios de la empresa Cruz Vital? Si su respuesta es Sí, ¿qué servicios ha utilizado?

SI  NO  Servicios: \_\_\_\_\_

17. ¿Conoce usted que la empresa Cruz Vital ofrece los servicios de Hematología y Genética Molecular?

SI  NO

18. Si ha utilizado los servicios de Cruz Vital ¿Cuál es su precepción acerca de la calidad de los servicios que ofrece esta empresa?

Excelente  Muy Bueno  Bueno  Malo  Regular

19. ¿A través de que medio usted se enteró de la existencia de Cruz Vital S.A.?

Radio  Televisión  Redes Sociales  Vallas   
Por un conocido  Publicidad en Internet  Otros: \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### Anexo 3 Encuesta Posicionamiento de Marca

#### ENCUESTA

La presente encuesta fue elaborada por estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana; tiene como finalidad determinar el nivel de aceptación y recordación de marcas.

Al mirar la siguiente imagen ¿cuál marca es la que usted más recuerda? ¿Por qué?



---

---

¿Qué se le viene a la cabeza cuando mira la imagen?

---

---



## **Anexo 4 Cuestionario de entrevista a Aníbal Gaviria**

**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA**  
**TRABAJO DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO**  
**COMERCIAL**  
**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INCREMENTAR LA**  
**AFLUENCIA DE CLIENTES Y EL VOLUMEN DE VENTAS EN LA CIUDAD DE**  
**QUITO DE LA EMPRESA CRUZ VITAL S.A.”**  
**ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD**

OBJETIVO: Determinar una estrategia intrínseca en los Directivos de Cruz Vital y Cruz Roja, y recoger impresiones respecto de cómo ven a la industria.

1. ¿Por qué se creó Cruz Vital?
2. ¿Cuál cree son los competidores directos de Cruz Vital?
3. ¿Cuáles considera usted han sido los aciertos o desaciertos desde la creación de Cruz Vital?
4. ¿Quién considera tiene más poder de decisión en la industria (proveedores, clientes, gobierno)?
5. ¿Alguna disposición gubernamental le ha favorecido o perjudicado a Cruz Vital?
6. ¿Conoce usted el perfil del consumidor (segmento) que acude a Cruz Vital?
7. ¿Cuál es la estrategia que está siguiendo Cruz Vital, y esta ha sido comunicada al personal?
8. ¿Piensan realizar a futuro algún estudio de mercados independiente y cuál sería el que desearían contratar?
9. ¿Qué piensa usted del departamento que dirige?
10. ¿Qué tecnología y por qué escogieron dicha tecnología?
11. ¿Qué estándares de calidad maneja su departamento?
12. ¿Existe una alta rotación de personal?
13. ¿Conoce usted cómo fue creado el logo de Cruz Vital y qué significa?
14. ¿Cuáles considera usted que son los valores de Cruz Vital?

## **Anexo 5 Cuestionario de entrevista a Yolanda Mazapanta**

**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA**  
**TRABAJO DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO**  
**COMERCIAL**  
**ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD**

OBJETIVO: Determinar cuáles son las estrategias utilizadas por las empresas que prestan servicios ambulatorios de salud, y recoger impresiones de cómo ven la industria.

1. ¿En qué etapa considera usted se encuentra la industria de servicios privados de salud?
2. ¿Quién considera tiene más poder de decisión en la industria (proveedores, clientes, gobierno)?
3. ¿A qué se dedica su organización?
4. ¿Podría indicarnos la participación de mercado de las organizaciones mencionadas en el punto anterior?
5. ¿Qué tipo de software ERP utilizan para la administración del negocio?
6. ¿Cuáles considera usted podrían ser sus potenciales competidores en el futuro?
7. ¿Manejan sus actividades de marketing con su propio departamento o tercerizan algunos servicios?
8. ¿Cómo manejan las quejas de los clientes?
9. ¿Cómo proyectan la industria en los próximos cinco años?

## Anexo 6 Matriz de Implementación de Estrategias

### A1

ESTRATEGIA	TACTICAS	METODOLOGIA	LUGAR	RESPONSABLES	
				INTERNOS	EXTERNOS
<b>SERVICIO</b>					
<b>Impulso del servicio de salud ocupacional</b>	Levantamiento de una base de datos de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que no cuentan con el servicio de salud ocupacional.	Llamadas telefónicas y Correo electrónico	Quito	Área de Marketing	
	Elaboración de paquetes de servicios específicos a ofertar a cada tipo de industria y tamaño de empresas, con diferenciación en precios, y charlas trimestrales o semestrales en los siguientes temas: VIH-SIDA, Virus del Papiloma Humano (HPV), Gestión de Riegos, Pausas Activas, entre otros.	Combinación de servicios para buscar una mezcla que se adapte a cada tipo de empresa	Matriz Cruz Vital	Área de Marketing	
	Prospección a empresas para ofertar el servicio	Visitas personales	Quito	Área Comercial	
	Entrega de periódico institucional a las empresas	Entrega con mensajero	Quito, empresas prospectadas	Área Comercial	
	Delimitación de los servicios médicos que pueden ser prestados a domicilio.	Categorizando los servicios de acuerdo a su necesidad y dificultad y calendarización	Matriz Cruz Vital	Área Comercial, Área Médica. Área de Marketing	
	Habilitación de un equipo médico y un vehículo para la prestación de servicios de salud a domicilio.	Conformando el equipo médico de acuerdo a la categorización de los servicios	Matriz Cruz Vital	Todas las Áreas	

A2

ESTRATEGIA	TACTICAS	RECURSOS		IMPACTOS					CONTROL/AJUSTES
		PROPIOS	FINANCIADOS	1	2	3	4	5	
<b>SERVICIO</b>									
<b>Impulso del servicio de salud ocupacional</b>	Levantamiento de una base de datos de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que no cuentan con el servicio de salud ocupacional.	\$3.100,00						x	Semanal
	Elaboración de paquetes de servicios específicos a ofertar a cada tipo de industria y tamaño de empresas, con diferenciación en precios, y charlas trimestrales o semestrales en los siguientes temas: VIH-SIDA, Virus del Papiloma Humano (HPV), Gestión de Riegos, Pausas Activas, entre otros.							x	Semanal
	Prospección a empresas para ofertar el servicio							x	Quincenal
	Entrega de periódico institucional a las empresas					x			Semestral
	Delimitación de los servicios médicos que pueden ser prestados a domicilio.							x	Mensual
	Habilitación de un equipo médico y un vehículo para la prestación de servicios de salud a domicilio.								x

A3

ESTRATEGIA	TACTICAS	RESULTADOS		EVALUACION
		ESPERADOS	OBTENIDOS	
<b>SERVICIO</b>				
<b>Impulso del servicio de salud ocupacional</b>	Levantamiento de una base de datos de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que no cuentan con el servicio de salud ocupacional.	Contamos con una base de datos de empresas de varios tamaños y varias industrias a las cuales ofrecer el servicio de salud ocupacional		
	Elaboración de paquetes de servicios específicos a ofertar a cada tipo de industria y tamaño de empresas, con diferenciación en precios, y charlas trimestrales o semestrales en los siguientes temas: VIH-SIDA, Virus del Papiloma Humano (HPV), Gestión de Riegos, Pausas Activas, entre otros.	Contamos con paquetes de servicios adaptados a cada tipo y tamaño de empresa identificado		
	Prospección a empresas para ofertar el servicio	Contamos con la aprobación del 30% de empresas prospectadas a las cuales se presta el servicio		
	Entrega de periódico institucional a las empresas	Entregamos periódicos institucionales al 60% de empresas prospectadas		
	Delimitación de los servicios médicos que pueden ser prestados a domicilio.	Contamos con una lista de servicios los cuales pueden ser prestados a domicilio a bajo costo y sin riesgo medico		
	Habilitación de un equipo médico y un vehículo para la prestación de servicios de salud a domicilio.	Equipo médico constituido y listo para atender necesidades medicas básicas a domicilio		

**B1**

ESTRATEGIA	TACTICAS	METODOLOGIA	LUGAR	RESPONSABLES	
				INTERNOS	EXTERNOS
<b>SERVICIO</b>					
<b>Implementación de herramientas tecnológicas en la fijación de citas y entrega de resultados</b>	Reajuste de la página WEB incluyendo una sección para tomar citas, y habilitación de un número telefónico para agendar citas.	Realizado por parte del Área de TIC's	Matriz Cruz Vital	TIC's, Área de Marketing	
	Levantamiento de una base de datos de los clientes.	Recolección de información al momento de recibir el servicio	Sedes de Cruz Vital Quito	Área Comercial, Área Medica	
	Modificación del proceso de entrega de resultados incluyendo la alternativa de entrega vía e-mail.	Añadiendo en la caracterización de procesos la alternativa e-mail	Matriz Cruz Vital	TIC's, Área de Marketing, Área Medica	

**B2**

ESTRATEGIA	TACTICAS	RECURSOS		IMPACTOS					CONTROL/AJUSTES
		PROPIOS	FINANCIADOS	1	2	3	4	5	
<b>SERVICIO</b>									
<b>Implementación de herramientas tecnológicas en la fijación de citas y entrega de resultados</b>	Reajuste de la página WEB incluyendo una sección para tomar citas, y habilitación de un número telefónico para agendar citas.	\$200,00					x		Trimestral
	Levantamiento de una base de datos de los clientes.						x		Mensual
	Modificación del proceso de entrega de resultados incluyendo la alternativa de entrega vía e-mail.							x	

**B3**

ESTRATEGIA	TACTICAS	RESULTADOS		EVALUACION
		ESPERADOS	OBTENIDOS	
<b>SERVICIO</b>				
<b>Implementación de herramientas tecnológicas en la fijación de citas y entrega de resultados</b>	Reajuste de la página WEB incluyendo una sección para tomar citas, y habilitación de un número telefónico para agendar citas.	Contamos con pagina web a través de la cual se puede agendar citas		
	Levantamiento de una base de datos de los clientes.	Contamos con una base de datos con información relevante de nuestros clientes.		
	Modificación del proceso de entrega de resultados incluyendo la alternativa de entrega vía e-mail.	Realizamos la entrega de resultados de forma física y virtual		



C1

ESTRATEGIA	TACTICAS	METODOLOGIA	LUGAR	RESPONSABLES	
				INTERNOS	EXTERNOS
COMUNICACIÓN					
Posicionamiento de marca e imagen corporativa					
<b>Elemento 1: Estandarización Imagen corporativa</b>	Diseño de normas de uso de uniformes; marca, tipografía, colores y dimensiones con los que deben ser elaborados: uniformes, publicidad, letreros, brochure; tipo de mobiliario y colores de la infraestructura.	Mesa de trabajo entre el personal, gerencia y el directorio de la empresa	Matriz Cruz Vital	Área de Marketing, Gerencia	Asesoría Externa
	Elaboración de manual de imagen corporativa.	Sistematizando el trabajo de las mesas	Matriz Cruz Vital	Área de Marketing	
	Aplicación del manual de imagen corporativa en todas sus sedes.	Capacitaciones al personal de la empresa	Matriz Cruz Vital	RRHH	
	Creación de un slogan corporativo.	Mesa de trabajo entre el personal, gerencia y el directorio de la empresa	Matriz Cruz Vital	Área de Marketing, Gerencia	Asesoría Externa

C2

ESTRATEGIA	TACTICAS	RECURSOS		IMPACTOS					CONTROL/AJUSTES
		PROPIOS	FINANCIADOS	1	2	3	4	5	
COMUNICACIÓN									
Posicionamiento de marca e imagen corporativa		\$ 444,00							
<b>Elemento 1: Estandarización Imagen corporativa</b>	Diseño de normas de uso de uniformes; marca, tipografía, colores y dimensiones con los que deben ser elaborados: uniformes, publicidad, letreros, brochure; tipo de mobiliario y colores de la infraestructura.						x		Semestral
	Elaboración de manual de imagen corporativa.						x		Mensual
	Aplicación del manual de imagen corporativa en todas sus sedes.							x	Mensual
	Creación de un slogan corporativo.						x	Trimestral	

C3

ESTRATEGIA	TACTICAS	RESULTADOS		EVALUACION
		ESPERADOS	OBTENIDOS	
COMUNICACIÓN				
<b>Posicionamiento de marca e imagen corporativa</b>		La Marca Cruz Vital ocupa un lugar importante en la mente del consumidor y la imagen corporativa es igual en todas las sedes		
<b>Elemento 1: Estandarización Imagen corporativa</b>	Diseño de normas de uso de uniformes; marca, tipografía, colores y dimensiones con los que deben ser elaborados: uniformes, publicidad, letreros, brochure; tipo de mobiliario y colores de la infraestructura.	Normas de imagen corporativa diseñadas y aprobadas		
	Elaboración de manual de imagen corporativa.	Manual de imagen corporativa validado y distribuido		
	Aplicación del manual de imagen corporativa en todas sus sedes.	Imagen corporativa estandarizada		
	Creación de un slogan corporativo.	Slogan diseñado y usado en todas las sedes y campañas publicitarias		

D1

ESTRATEGIA	TACTICAS	METODOLOGIA	LUGAR	RESPONSABLES	
				INTERNOS	EXTERNOS
<b>COMUNICACIÓN</b>					
<b>Elemento 2: Diseño de Campaña Comunicacional</b>	Investigación de mercados priorizando, definición de segmento de mercado y atributos importantes de quienes receptaran la campaña	Investigación de mercados	Quito	Área de Marketing, Área Comercial	
	Establecimiento de acuerdos con los proveedores para que financien un número a convenir de periódicos institucionales a cambio de publicitar su marca en el periódico y ferias.	Lobby, convenios	Quito	Área de Marketing, Área Comercial, Gerencia	Empresas que proveen de insumos a Cruz Vital
	Elaboración y distribución mensual de boletines institucionales electrónicos a empresas que podrían ser nuestros potenciales clientes y al personal de la empresa, además repartir a nuestros clientes actuales una versión impresa.	Elaboración interna, envío por correo electrónico	Matriz Cruz Vital, Quito	Área de Marketing	Pasantes Comunicación Social
	Establecimiento de acuerdos con Facultades de Comunicación Social de las Universidades: UDLA, PUCE, UPS para la participación de pasantes en la empresa.	Lobby, convenios	Quito	Área de Marketing, Área Comercial, Gerencia	Universidad UDLA, PUCE, UPS
	Elaboración de un video trimestral relacionado a algún tema medico de importancia a ser difundido por redes sociales	Elaboración por pasantes de comunicación social	Matriz Cruz Vital	Área de Marketing	Pasantes Comunicación Social, Universidad UDLA, PUCE, UPS
	Personalización y administración de redes sociales: Facebook y YouTube.	Derivado a una empresa experta en community management	Matriz Cruz Vital	Área de Marketing	Empresa community management

D2

ESTRATEGIA	TACTICAS	RECURSOS		IMPACTOS					CONTROL/AJUSTES
		PROPIOS	FINANCIADOS	1	2	3	4	5	
<b>COMUNICACIÓN</b>									
<b>Elemento 2: Diseño de Campaña Comunicacional</b>	Investigación de mercados priorizando, definición de segmento de mercado y atributos importantes de quienes receptaran la campaña	\$ 153,00					x		Trimestral
	Establecimiento de acuerdos con los proveedores para que financien un número a convenir de periódicos institucionales a cambio de publicitar su marca en el periódico y ferias.		\$ 6.200,00					x	Trimestral
	Elaboración y distribución mensual de boletines institucionales electrónicos a empresas que podrían ser nuestros potenciales clientes y al personal de la empresa, además repartir a nuestros clientes actuales una versión impresa.							x	Semestral
	Establecimiento de acuerdos con Facultades de Comunicación Social de las Universidades: UDLA, PUCE, UPS para la participación de pasantes en la empresa.							x	Trimestral
	Elaboración de un video trimestral relacionado a algún tema medico de importancia a ser difundido por redes sociales							x	Semestral
	Personalización y administración de redes sociales: Facebook y YouTube.							x	Mensual

D3

ESTRATEGIA	TACTICAS	RESULTADOS		EVALUACION
		ESPERADOS	OBTENIDOS	
<b>COMUNICACIÓN</b>				
<b>Elemento 2: Diseño de Campaña Comunicacional</b>	Investigación de mercados priorizando, definición de segmento de mercado y atributos importantes de quienes receptaran la campaña	Segmento de mercado y atributos de clientes definido		
	Establecimiento de acuerdos con los proveedores para que financien un número a convenir de periódicos institucionales a cambio de publicitar su marca en el periódico y ferias.	Acuerdos firmado con proveedores para financiamiento de periódico institucional		
	Elaboración y distribución mensual de boletines institucionales electrónicos a empresas que podrían ser nuestros potenciales clientes y al personal de la empresa, además repartir a nuestros clientes actuales una versión impresa.	Boletines elaborados mensualmente y repartidos a cliente externo e interno		
	Establecimiento de acuerdos con Facultades de Comunicación Social de las Universidades: UDLA, PUCE, UPS para la participación de pasantes en la empresa.	Acuerdos firmados con universidades para el envío de pasantes a la empresa		
	Elaboración de un video trimestral relacionado a algún tema medico de importancia a ser difundido por redes sociales	Videos difundidos a través de redes sociales		
	Personalización y administración de redes sociales: Facebook y YouTube.	Campaña comunicacional en redes sociales diseñada y ejecutada		

**E1**

ESTRATEGIA	TACTICAS	METODOLOGIA	LUGAR	RESPONSABLES	
				INTERNOS	EXTERNOS
<b>COMUNICACIÓN</b>					
<b>Elemento 3: Ejecución de campañas de salud</b>	Definición de las áreas temáticas a tratar en las campañas y metodología de aplicación.	Mesas de trabajo	Quito	Área de Marketing	
	Lobby con instituciones gubernamentales, instituciones educativas primarias, secundarias y superior.	Establecimiento de acuerdos y fijación de metas conjuntas	Quito	Área de Marketing, Gerencia	
	Establecimiento de acuerdos con el municipio de Quito para obtener los permisos para la realización de una feria de salud cada 6 meses.	Aceptación y Firma de acuerdos	Quito	Área de Marketing, Gerencia	
	Establecimiento de acuerdos con las Facultades de Medicina de: Universidad de las Américas (UDLA), Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y Universidad Central del Ecuador (UCE), para que formen parte de la feria con stands, además de permitir la participación de estudiantes de estas universidades en la modalidad de pasantías.	Establecimiento de acuerdos y fijación de metas conjuntas	Quito	Área de Marketing, Gerencia	
	Realización de Ferias de salud y charlas en instituciones educativas públicas y privadas previo acuerdo con las autoridades.	Establecimiento de acuerdos y fijación de metas conjuntas	Quito	Área de Marketing, Gerencia	Pasantes Universidades, Autoridades de instituciones educativas, Municipio de Quito
	Elaboración de material impreso para distribuirlo en los eventos.	Diseño e impresión	Quito	Área de Marketing, Área Médica	

E2

ESTRATEGIA	TACTICAS	RECURSOS		IMPACTOS					CONTROL/AJUSTES		
		PROPIOS	FINANCIADOS	1	2	3	4	5			
<b>COMUNICACIÓN</b>											
<b>Elemento 3: Ejecución de campañas de salud</b>	Definición de las áreas temáticas a tratar en las campañas y metodología de aplicación.	\$ 4,422,00					x		Trimestral		
	Lobby con instituciones gubernamentales, instituciones educativas primarias, secundarias y superior.						x		Mensual		
	Establecimiento de acuerdos con el municipio de Quito para obtener los permisos para la realización de una feria de salud cada 6 meses.							x		Mensual	
	Establecimiento de acuerdos con las Facultades de Medicina de: Universidad de las Américas (UDLA), Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y Universidad Central del Ecuador (UCE), para que formen parte de la feria con stands, además de permitir la participación de estudiantes de estas universidades en la modalidad de pasantías.						x			Mensual	
	Realización de Ferias de salud y charlas en instituciones educativas públicas y privadas previo acuerdo con las autoridades.			\$ 500,00					x		Trimestral
	Elaboración de material impreso para distribuirlo en los eventos.								x		Trimestral



## E3

ESTRATEGIA	TACTICAS	RESULTADOS		EVALUACION
		ESPERADOS	OBTENIDOS	
<b>COMUNICACIÓN</b>				
<b>Elemento 3: Ejecución de campañas de salud</b>	Definición de las áreas temáticas a tratar en las campañas y metodología de aplicación.	Lista de áreas temáticas elaborada		
	Lobby con instituciones gubernamentales, instituciones educativas primarias, secundarias y superior.	Instituciones que participan como co-auspiciantes		
	Establecimiento de acuerdos con el municipio de Quito para obtener los permisos para la realización de una feria de salud cada 6 meses.	Permiso de uso del espacio público otorgado por el municipio		
	Establecimiento de acuerdos con las Facultades de Medicina de: Universidad de las Américas (UDLA), Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y Universidad Central del Ecuador (UCE), para que formen parte de la feria con stands, además de permitir la participación de estudiantes de estas universidades en la modalidad de pasantías.	Se cuenta con acuerdos con universidades para el envío de pasantes a la empresa		
	Realización de Ferias de salud y charlas en instituciones educativas públicas y privadas previo acuerdo con las autoridades.	Cada seis meses se realizan ferias y charlas de salud en instituciones educativas y espacios públicos		
	Elaboración de material impreso para distribuirlo en los eventos.	Material con temas médicos elaborados y destruyéndose en las ferias y charlas		

**F1**

ESTRATEGIA	TACTICAS	METODOLOGIA	LUGAR	RESPONSABLES	
				INTERNOS	EXTERNOS
<b>COMUNICACIÓN</b>					
<b>Promoción de los servicios de genética molecular y hematología</b>	Selección de las fortalezas de los servicios de genética y hematología que pueden ser explotadas en la campaña publicitaria.	Mesas de trabajo	Sedes Cruz Vital	Área de Marketing	
	Difusión de la campaña a través de: El comercio y revista familia, speaker, inflables en ferias, zanqueros y globos.	Utilización de servicio a través de medios de comunicación reconocidos y confiables	Quito	Área de Marketing	
<b>PROCESOS</b>					
<b>Organización del Departamento de Marketing</b>	Evaluación del estado actual del proceso y enfoque de marketing.	Reuniones de trabajo	Matriz Cruz Vital	Gerencia	
	Redefinición del organigrama y mapa de procesos de la empresa.	Reuniones de trabajo/Analizar propuesta	Matriz Cruz Vital	Gerencia	
	Conformación de un equipo de mínimo tres personas especializadas en Marketing.	Contratación de personal requerido, incorporación de personal existente en la empresa	Matriz Cruz Vital	Gerencia, RRHH	
	Organización interna del Área de Marketing	Reuniones de trabajo	Matriz Cruz Vital	Área de Marketing	
	Implementación del Plan de Marketing Estratégico.	Elaboración de POA	Sedes Cruz Vital, Quito	Área de Marketing	

**F2**

ESTRATEGIA	TACTICAS	RECURSOS		IMPACTOS					CONTROL/AJUSTES
		PROPIOS	FINANCIADOS	1	2	3	4	5	
<b>COMUNICACIÓN</b>									
<b>Promoción de los servicios de genética molecular y hematología</b>	Selección de las fortalezas de los servicios de genética y hematología que pueden ser explotadas en la campaña publicitaria.	\$13.713,00						x	Trimestral
	Difusión de la campaña a través de: El comercio y revista familia, speaker, inflables en ferias, zanqueros y globos.		\$ 279,00					x	Trimestral
<b>PROCESOS</b>									
<b>Organización del Departamento de Marketing</b>	Evaluación del estado actual del proceso y enfoque de marketing.	\$ 33.860,00					x		Mensual
	Redefinición del organigrama y mapa de procesos de la empresa.						x		Mensual
	Conformación de un equipo de mínimo tres personas especializadas en Marketing.						x		Mensual
	Organización interna del Área de Marketing						x		Semestral
	Implementación del Plan de Marketing Estratégico.						x		Mensual

**F3**

ESTRATEGIA	TACTICAS	RESULTADOS		EVALUACION
		ESPERADOS	OBTENIDOS	
<b>COMUNICACIÓN</b>				
<b>Promoción de los servicios de genética molecular y hematología</b>	Selección de las fortalezas de los servicios de genética y hematología que pueden ser explotadas en la campaña publicitaria.	Se cuenta con un documento que contempla las fortalezas de la empresa		
	Difusión de la campaña a través de: El comercio y revista familia, speaker, inflables en ferias, zanqueros y globos.	Campaña ejecutándose en la ciudad de Quito		
<b>PROCESOS</b>				
<b>Organización del Departamento de Marketing</b>	Evaluación del estado actual del proceso y enfoque de marketing.	Estado de los procesos de planificación de marketing analizados y sistematizados		
	Redefinición del organigrama y mapa de procesos de la empresa.	Organigrama aplicado a las necesidades de la empresa de acuerdo al mercado		
	Conformación de un equipo de mínimo tres personas especializadas en Marketing.	Equipo del Área de Marketing conformado y trabajando		
	Organización interna del Área de Marketing	Área de marketing organizada internamente y con roles definidos		
	Implementación del Plan de Marketing Estratégico.	Plan de marketing implementándose		