

# LA SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER Y EL DESARROLLO DE SU INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Grace Mendoza Burgos<sup>1</sup> , Verónica Merchán Díaz<sup>2</sup> , Gabriela Pastor Flores<sup>3</sup> , Rosemary Vélez Tovar<sup>4</sup>, Galo Gabanilla<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Licenciada en Sistemas de Información 1998

<sup>2</sup> Licenciada en Sistemas de Información 1998

<sup>3</sup> Licenciada en Sistemas de Información 1998

<sup>4</sup> Licenciada en Sistemas de Información 1998

<sup>5</sup> Director de Tópico. Economista , Universidad Católica Santiago de Guayaquil, 1996, Maestría en Sistemas de Información Gerencial, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1996, Maestría en Administración de Negocios, Universidad de Quebec-Montreal, 1997. Profesor de ESPOL desde 1996.

## RESUMEN

La primera parte del Plan Estratégico comprende una descripción de aspectos generales de la empresa como son: Una breve reseña histórica de su constitución, su misión, visión, objetivos, el personal que posee y los servicios que ofrecen, un análisis de los factores críticos del éxito que influirán notablemente para el desarrollo de la estrategia. Se realiza también una descripción del medio hospitalario que es el sector industrial en el cual se desenvuelve el instituto, identificándose sus principales características en recursos humanos y tecnológicos.

A continuación se realiza una evaluación y selección del factor crítico más relevante, siendo este el factor tecnológico hacia el cual estarán dirigidos todos los esfuerzos para el desarrollo de la planeación estratégica. Las principales estrategias a implementar estarán basadas específicamente en la expansión del Área de Radioterapia, requiriéndose una adecuación del espacio físico, adquisición de equipos médicos y contratación de personal capacitado. Para ello, se ha elaborado un diagrama de Gantt con las actividades y tiempos como también un flujo de caja que refleje los gastos en los que se incurrirán; además de un breve plan de mercadeo que tiene como objetivo dar a conocer las principales características del nuevo servicio que se ofrece.

## INTRODUCCION

La máxima optimización y desarrollo de los recursos tecnológicos constituye hoy en día, no tan solo una necesidad de índole operativa sino que es además un arma estratégica que permite a las empresas ganar una ventaja competitiva tan necesaria en la supervivencia de las mismas.

La Planeación Estratégica que se detalla en este proyecto llevará a SOLCA a desarrollar estrategias futuras que empujen hacia un mejoramiento continuo del servicio que ofrece y así acentuar aún más el liderazgo que posee en el país y abrir nuevas expectativas de reconocimiento a nivel internacional; Los resultados se verán reflejados a largo plazo en las satisfacciones que logremos en toda la comunidad

ecuatoriana.

## **CONTENIDO**

### **Capítulo 1: La Empresa**

#### **1.1. Reseña Histórica**

El Dr. Juan Tanca Marengo, fue un médico y humanista quien preocupado por la salud pública, y ante el crecimiento latente de la enfermedad cancerosa vio la necesidad de difundir conocimientos oncológicos a los estudiantes de medicina, establecer campañas de prevención y métodos de curación, es así que concibe la idea de crear un organismo dedicado exclusivamente a la lucha anticancerosa en el Ecuador y el 8 de noviembre de 1951 invita a un grupo de colegas y amigos a una sesión en donde se expone la preocupación por el problema del cáncer y resuelven la construcción de un inmueble de dos pisos para alojar y atender a dichos enfermos.

Así en sesión constitutiva el 7 de diciembre de 1951, el Dr. Tanca Marengo inicia una de las obras sociales de mayor importancia y trascendencia nacional, la Sociedad de Lucha contra el Cáncer del Ecuador (SOLCA). El 20 de abril de 1954, SOLCA inaugura el primer dispensario para atención de enfermos de cáncer en el Ecuador con el nombre de "Instituto Mercedes Santistevan de Sánchez Bruno".

En vista que la idea de su fundador y pioneros había sido la construcción de un edificio funcional dada la gran demanda de asistencia para los pacientes de cáncer, se construye el nuevo edificio en un terreno de 5.000 mt<sup>2</sup> ubicados en la avenida Pedro J. Menéndez Gilbert frente a la Cdla. Atarazana, adquiridos a la H. Junta de Beneficencia. La mudanza se realizó el día 3 de noviembre de 1991 al nuevo edificio.

#### **1.2. Generalidades**

S.O.L.C.A. como instituto oncológico está formado de tres elementos fundamentales:

1. Atención Médica
2. Docencia
3. Investigación

S.O.L.C.A. dedica su arduo trabajo a la generación de campañas preventivas e informativas contra el Cáncer direccionadas hacia la comunidad; ya que el objetivo principal de esta institución no es curar casos de Cáncer sino prevenir que se produzca esta grave enfermedad.

#### **1.3. Planteamientos Iniciales**

##### **1.3.1. Misión**

Nuestra **misión** es ser un organismo dedicado exclusivamente a la actividad anticancerosa en el Ecuador.

##### **1.3.2. Objetivos**

- Estimular por todos los medios a su alcance el interés de los médicos, estudiantes de medicina y profesionales afines, de instituciones de otro orden, tanto de derecho público como de derecho privado, especialmente las de servicio social y asistencial, y del público en general por el grave problema de salud pública que significa la enfermedad cancerosa.
- Dar facilidades a los presuntos enfermos de Cáncer o personas que padezcan de esta enfermedad para que reciban asistencia médica adecuada.
- Obtener del gobierno, de los organismos de beneficencia, fundaciones particulares de ayuda de cada localidad y de la comunidad en general, facilidades económicas para cumplir sus funciones.

### **1.3.3. Antecedentes de financiamiento**

S.O.L.C.A. inicialmente se financió de la siguiente manera:

- Mediante Ley No. 52 del 8 de Octubre de 1980, y Registro Oficial No. 326 del 28 de noviembre de 1983, se le asignó un Impuesto del 0,25% anual sobre todas operaciones de préstamos y descuentos que efectúen las Compañías Financieras y los Bancos Privados.
- Participación en el impuesto al cemento.
- Asignación fiscal de quince millones de sucres anuales.
- Subvención fiscal del Fondo Nacional de Participaciones.
- Rentas patrimoniales.
- Erogaciones.

## **1.4. Los Participantes**

### **1.4.1. Miembros que la conforman**

Existen 6 clases de miembros en S.O.L.C.A.:

- Miembros Activos Principales, cuyo número es 25
- Miembros Activos Suplentes.
- Miembros Consejeros
- Miembros Honorarios
- Miembros Adherentes
- Oficiales Voluntarios

### **1.4.2. Unidades Administrativas**

Son las siguientes

- Consejo Directivo Nacional
- Comité Ejecutivo Nacional
- Consejos Directivos y Comité Ejecutivo de las zonas Centro-Norte y Centro-Sur
- Asesoría Técnica Nacional
- Comité de Damas
- Comité de Amigos de S.O.L.C.A.
- Comisiones y Comités Internos

### **1.4.3. Dignatarios**

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Subsecretario
- Síndico del Consejo Directivo Nacional, así como también de los Consejos Directivos de los Núcleos

### **1.5. Estructura Organizacional**

La Sociedad de Lucha contra el Cáncer presta sus servicios al nivel de todo el país, y está dividida en tres zonas:

- Zona Litoral
- Zona Centro-Norte
- Zona Austro-Oriental

### **1.6. Servicios**

S.O.L.C.A. además de poseer una infraestructura especializada en tratamiento de cáncer también cuenta con servicios que prestan apoyo en problemas de salud colaterales derivados de esta enfermedad, que se encuentran en los siguientes departamentos:

RADIOLOGÍA  
MEDICINA  
CIRUGÍA  
ANESTESIOLOGÍA, REANIMACIÓN Y TERAPIA DEL DOLOR  
RADIO\_ONCOLOGÍA  
AUXILIARES DE DIAGNÓSTICO POR LABORATORIO  
TRABAJO SOCIAL

### **1.7. Mercado**

La misión de S.O.L.C.A. es la de prevenir y combatir el cáncer, por lo tanto las estrategias institucionales serán orientadas:

- ❖ Hacia la población que padece la enfermedad del cáncer: desarrollando una concientización sobre la enfermedad.
- ❖ Hacia la Población que no padece la enfermedad: a través de campañas preventivas nacionales adoctrinándolos sobre los riesgos de la enfermedad.

### **1.8. Tecnología**

Lo que hace al Instituto "Dr. Juan Tanca Marengo" uno de los más modernos del País y Latinoamérica es la Tecnología de punta que posee, la misma que es una ventaja

competitiva en nuestro medio.

La Tecnología es reflejada en todos los equipos técnicos y médicos que se utilizan para el tratamiento de Cáncer, de ahí que las áreas donde hay incidencia directa es en los departamentos de Radioterapia o Radio\_Oncología y Radiología que a su vez tiene el servicio de Medicina Nuclear.

### **1.9. Clientes**

Existen dos tipos de Clientes:

**1) Clientes Internos:** son cada una de las personas que colaboran en la lucha contra la enfermedad del cáncer, entre ellos tenemos al personal médico, paramédico, administrativos y operacionales en general de acuerdo a la organización que poseemos.

**2) Clientes Externos:** son los pacientes que acuden al Instituto tanto para prevención como para el tratamiento del cáncer.

### **1.10. Grupos de Interés**

#### **❖ Pacientes**

- **Exigencias :**

La mejor atención tanto médica como humana.

- **Respuesta a las exigencias:**

Capacitando a sus empleados con cursos de Relaciones Humanas, a sus médicos con especializaciones en el exterior y sobre todo manteniéndose a la vanguardia de los últimos adelantos en lo que a equipos médicos se refiere.

#### **❖ Personal Médico**

- **Exigencias :**

El mejor ambiente de trabajo y todas las facilidades técnicas y físicas para el mejor desempeño en su área de labores.

- **Respuesta a las exigencias:**

Proporcionarles las mayores facilidades técnicas y físicas para su mejor desenvolvimiento, además el incentivo de capacitarlos en el extranjero.

### **1.11. Financiamiento**

1. La principal base de financiamiento es a través de las asignaciones por concepto del impuesto el 0.6% del 1% anual sobre toda operación de préstamos y descuentos que efectúen los Bancos Comerciales, Hipotecarios y de Ahorros y otras Compañías Financieras. Con este impuesto se gravan operaciones de crédito que realicen compañías de intermediación financiera, de Tarjetas de Crédito y de

financiamiento y compra de cartera. Se aplicará también a los descuentos de letras de cambio y operaciones de reparto, operaciones de crédito vencido. El rendimiento de este impuesto se distribuirá de la siguiente manera:

El 50% para S.O.L.C.A. Núcleo de Guayaquil, el 33% para el Núcleo de Quito, el 12% para el Núcleo de Cuenca y el 5% para el Núcleo de Loja. (2)

2. En las instalaciones de S.O.L.C.A. funciona una Clínica Particular o Pensionado de donde reciben valores por concepto de los servicios ofrecidos a la comunidad. Estos valores están libres de exoneraciones o descuentos.
3. Ingresos por operaciones : Valores recibidos por concepto de la atención médica en el Instituto, tanto de sus pacientes como de pacientes particulares..
4. Donaciones de la comunidad recibidas a través del Comité de Damas de S.O.L.C.A.
5. Ingresos tributarios

## **1.12. Recursos**

### **1.12.1. Recurso Humano**

#### **a) Los Pacientes**

Para S.O.L.C.A. como Institución el Recurso más importante es el humano, en este caso es el "Enfermo". Puesto que el Cáncer es visto por muchos como un paso a la muerte.

S.O.L.C.A. se empeña día a día en tratar al paciente con la excelencia que se merece y darle el apoyo moral, psicológico y económico que necesita.

#### **b) Personal que Labora en la Institución**

También cumplen un papel determinante en el desarrollo de la Institución no solamente porque ayuda a su crecimiento económico sino también porque le da la imagen de prestigio que ha logrado hasta ahora.

### **1.12.2. Recursos Materiales**

Dada la naturaleza de nuestro negocio habitualmente y por estrategia de la organización, nuestro inventario se nutre de materias primas que por tener la característica y modalidad terapéutica, en muchas ocasiones son procedentes de los Estados Unidos de Norteamérica y Europa.

También cada año proyectamos la adquisición de maquinaria con tecnología de punta, que en muchos casos al nivel de Latinoamérica es una excepción, lo cual permite mantener el interés de los profesionales que trabaja en nuestra organización, ampliamos también el horizonte de una nueva metodología de aprendizaje y uso de estos recursos, tratando de darle un enfoque interactivo, aprovechando la sinergia de esta relación, que ya es en nuestra institución una política de nuestro negocio.

## **1.13. Fortalezas y Debilidades**

## **Fortalezas**

- Contar con un equipo médico acorde con los avances tecnológicos.
- Alta capacitación de los médicos especializados en el extranjero.
- Garantizar una alta protección al personal, pacientes y medio ambiente.
- Ofrecer un servicio excelente a bajo costo, producto de subvenciones provenientes del estado, donaciones y entes privados.
- Ser reconocido en el extranjero por el nivel médico y tecnológico

## **Debilidades**

- Crecimiento no programado tanto del espacio físico como del personal.
- No existe una correcta estructura funcional.
- Los empleados están cargados innecesariamente de trabajo en tareas manuales repetitivas. La información es redundante y muchas veces poco confiable.
- Lenta toma de decisiones (Alta Burocracia).
- No existe una escala de salarios basándose en la preparación y desempeño del personal.
- Falta de investigación y desarrollo.
- Poseer una estructura organizacional alta, con muchos niveles de jerarquía.

### **1.14. Base de la Competencia**

#### **1.14.1. Competidores Potenciales**

Dentro de la industria médica surgen como nuestros potenciales competidores aquellos en que los servicios que prestan y sus costos están por encima de lo que nosotros consideramos costos significativos para nuestra organización.

#### **1.14.2. Rivalidad entre Compañías establecidas**

**Estructura competitiva.-** Nosotros como estructura organizacional nos consideramos con una estructura consolidada y podría definírsela como una estructura monopólica. Nos afectará directamente el hecho de que es impredecible determinar cuando el dependiente de nuestros servicios requerirá acercarse a nuestra institución para el cuidado de su salud.

**Condiciones de demanda.-** Somos una organización que representa una sólida institución, nuestro mercado estará en función directa de la mayor o menor incidencia de oportunidades de los prestatarios de nuestros servicios.

**Barreras de Salida.-** Nuestros costos se generan en función de la fuente de financiamiento que recibimos, subsidiando a las personas que reciben nuestra atención. Por nuestra experiencia sabemos que en nuestro negocio tan diversificado los factores como oportunidades de demanda y oferta, y estructura competitiva nos dará un mayor rendimiento por la interacción alternativa de estos factores y condiciones de sus demandantes, haciendo de nuestro negocio una poderosa posición en función de enfrentar a nuestros similares del mercado hospitalario, obteniendo mejores rendimientos y una mayor oportunidad para utilizar nuestra capacidad

diversificándola y prolongando el crecimiento institucional.

### **1.14.3. Poder de Negociación de los Proveedores**

Los proveedores para esta Institución no tiene poder porque la política de adquisición de insumos es a través de la competitividad de precio de oferta y demanda.

La solidez competitiva de nuestra organización nos pone como ejemplo en la industria de la medicina al nivel de país, por cuanto nosotros determinamos los procesos internos y beneficiamos a quienes prestamos servicios a través de descuentos especiales, así como también recibimos grandes beneficios por las compras por volúmenes y de stockear nuestro inventario mejorando costos a través de descuentos sobre las materias primas e insumos sin tener que absorber el costo de negociación por los costos de los capitales que tenemos que invertir.

### **1.14.4 Poder de Negociación de los Compradores**

Difícil de explicar pero preferentemente los productos y servicios que nosotros ofrecemos siempre serán dependiendo de nuestro origen vs. lo que nosotros podríamos asociar a una economía de mercado, como la fidelidad del comprador a nuestro producto que en nuestro caso no existe . Más bien porque los factores son de carácter impredecibles.

### **1.15. Factores Críticos de Éxito**

Logramos una Habilidad Distintiva superior en función de la Calidad e Innovación de Recursos y Servicios de los procesos que producimos para satisfacción de nuestros usuarios para reducir así la demanda individual. En otras palabras concluimos que la sinergia existente entre calidad e innovación son de carácter superior.

Hemos identificado los siguientes factores críticos de éxito:

**Tecnológico :** La tecnología se constituye hoy en día en la principal herramienta con la cual la institución hace frente a las enfermedades cancerosas, por ende siempre se considera indispensable la implantación continua de nuevos procesos y procedimientos, así como también la adquisición de nuevos equipos médicos y la expansión de las áreas de tratamiento de cáncer para que estas puedan ofrecer una atención más eficiente, oportuna y la altura de los servicios brindados en el extranjero.

**Financiero :** Una constante preocupación para la institución es la latente amenaza de la derogación de los valores que se perciben por concepto del impuesto del 0,6% sobre todas las inversiones y prestamos financieros, principal fuente de ingreso de S.O.L.C.A. Si se diera esta situación la misma se vería obligada a buscar nuevas fuentes de financiamiento a través del alza de los costos por sus servicios, lo que traería como consecuencia un cambio en la misión que persigue ser una institución



sin fines de lucro.

**Docencia :** Es un factor clave para el desarrollo institucional ya que a través de esta se consigue preparar profesionales en las diferentes áreas oncológicas, los cuales posteriormente prestarán sus servicios en la institución.

**Investigación :** Este factor es muy importante, debido a que al ser una institución que tiene como fin combatir el cáncer es necesario realizar trabajos de investigación que permitan detectar o descubrir nuevos métodos y técnicas de tratamientos en base a los casos presentados. En la actualidad no se está explotando debidamente por falta de apoyo.

**Estructura Administrativa:** La continua mejora de los procesos administrativos en la actualidad es un concepto indispensable de aplicar ya que solo con este se lograra una ventaja competitiva marcada sobre los competidores y a su vez lograr una mayor eficiencia y eficacia en la atención de sus clientes. En S.O.L.C.A. la coordinación de los procesos para lograr una eficiencia administrativa es un factor al cual se debe dedicar todos los esfuerzos por parte de los directivos y empleados.

## **1.16. Su posición de Competitividad**

### **1.16.1. Eficiencia**

Desde el punto de vista de salud, SOLCA es un Instituto eficiente debido a su arduo trabajo en la generación de campañas preventivas e informativas contra el cáncer direccionadas a la comunidad, esto es porque lo importante para SOLCA como Institución no es curar más casos de cáncer sino prevenir para que no se produzca esta enfermedad.

### **1.16.2. Calidad**

SOLCA procura brindar un servicio de alta calidad a sus pacientes desde el momento en que éstos se integran a la Institución brindándoles seguridad, apoyo económico, médico y humano.

Además ofrecen una paz mental y psicológica a aquellos que se encuentran en la etapa terminal de la enfermedad y a sus familiares, dándoles así una esperanza de vida.

### **1.16.3. Innovación**

SOLCA se encuentra siempre en la vanguardia de los últimos adelantos médicos producidos en el mundo entero para ponerlos a disposición de los ecuatorianos, para ello se establecen convenios con Institutos latinoamericanos a través de la ALICC (Asociación de Ligas Iberoamericanas de lucha contra el Cáncer) para la capacitación de los médicos e intercambios de técnicas de tratamiento.

#### **1.16.4. Capacidad de satisfacción al cliente**

El Instituto brinda a sus pacientes las mayores facilidades para que reciban asistencia médica sin tomar en cuenta su condición socioeconómica y más bien mirando en su entorno la bio-diversidad de los casos de cáncer.

## **Capítulo 2: Sector Industrial**

### **2.1. Definición Del Medio Hospitalario**

La salud es el completo estado de bienestar físico, mental y social al que tiene derecho todo ser humano, sin distinción de: raza, religión, nacionalidad o situación económica, según la definición elaborada por la Organización Mundial de la Salud.

Sólo cuando hay un equilibrio de estos tres factores puede hablarse de salud. Numerosos estudios científicos prueban como un mal físico llega a incidir en la mente de una persona y, por supuesto en su situación laboral o su posición dentro de la sociedad.

El sistema hospitalario nacional de carácter público es bastante deficiente ya que no cumple con los postulados de atención ni los más caros intereses del hombre como son: la salud y la vida.

### **2.2. Tamaño de Crecimiento de la Industria**

Día a día el medio hospitalario ha ido creciendo tanto en recursos humanos (médicos) como en recursos tecnológicos con el único propósito de atender la salud de los pacientes en los aspectos preventivos y curativos.

En nuestro país el Ministerio de Salud Pública en atención médica no se encuentra a la altura de la medicina privada, es decir que la tecnología e incluso el personal a cargo de dichos hospitales no supe las necesidades de los pacientes, y esto podemos palparlo en cada uno de los hospitales públicos a nivel de cada pueblo.

La cobertura de atención médica no ha alcanzado los niveles óptimos debido a que el gobierno no le da la importancia que merece este rubro. El índice de crecimiento del sector privado avanza a pasos agigantados, debido a que existen clínicas que son asociaciones de varios médicos altamente capacitados que además importan la tecnología.

Si mencionamos el tamaño de crecimiento de los hospitales públicos de las grandes ciudades de nuestro país, podemos mencionar que no es óptimo, pero que se está intentando optimizar a paso lento con el único propósito de eliminar en lo que sea posible el índice de morbi-mortalidad.

### **2.3. Tecnología**

En la medicina pública no existen varios de los equipos médicos de mayor importancia para atención de los pacientes como son:

- Tomógrafos
- Resonancia Magnética

y muchos otros que sí posee la medicina privada.

Desgraciadamente en nuestro país a lo que menos importancia se le da, es a los dos parámetros básicos del desarrollo de un país; estos son:

- Salud
- Educación

Sin embargo en el actual gobierno se está implementado el programa de maternidad gratuita, el cual protegerá a la madre y al niño desde el momento mismo de la fecundación; y esto es de suma importancia ya que a la madre se le da los micronutrientes necesarios para el desarrollo del bebé.

### **2.4. Carácter financiero**

El financiamiento de los costos de los hospitales públicos se lo realiza basándose en las partidas presupuestadas por el gobierno.

Como es conocido por cada ecuatoriano, la salud y la educación son los rubros a los que se les presta menor atención entre todos los que el gobierno presupuesta. Por este motivo en los actuales momentos las instituciones públicas están fomentando la autogestión, esto significa que dependiendo de la capacidad económica del paciente, éste solventa parte de los gastos.

## **Capítulo 3: La Nueva Estrategia**

### **3.1. Selección del factor crítico**

Dentro de una institución oncológica el área fundamental es aquella destinada al tratamiento de cáncer y como se mencionó en el Capítulo anterior existen tres medios diferentes de tratamientos de los cuales se consideran como el de mayor efectividad el tratamiento con radiaciones. Para que este sea más eficiente requiere de una infraestructura técnica, médica y tecnológica especializada.

Es por esta razón que entre los factores críticos que identificamos anteriormente consideramos que el factor tecnológico se dirigirá todos los esfuerzos para el desarrollo de la planeación estratégica de S.O.L.C.A. para conseguir acentuar la ventaja competitiva en el país y a su vez lograr una mejor imagen internacional que apoyará a su vez a la visión institucional.

### **3.2. Misión**

- Ser el mejor Instituto encargado de la lucha contra el cáncer y defensa de la salud a través de programas de capacitación, prevención, diagnóstico y tratamiento.

- Ser una Institución de servicio público sin fines de lucro.
- Dar las mayores facilidades tanto económicas como asistenciales a los presuntos enfermos de cáncer y/o aquellos que padezcan la enfermedad.

### **3.3. La Nueva Visión**

- Ser el mejor Instituto Oncológico de América Latina.

### **3.4. Medida de éxito**

Nuestro Plan estratégico funcionará siempre y cuando para su ejecución exista todo el apoyo de la alta gerencia, de manera que se tomen en cuenta todos y cada uno de los puntos a tratar en el plan estratégico.

### **3.5. Suposiciones críticas**

1. Obtener apoyo de la Alta Gerencia para la implementación del Plan Estratégico.
2. Poseer un personal altamente capacitado en el manejo de los equipos.
3. Contar con el espacio físico para la expansión del área y la implantación de los equipos.
4. Asignar el recurso humano necesario para la atención en esa área.
5. Contar con el apoyo económico del gobierno.
6. Contar con los suficientes medios económicos que permitan la compra de todos los equipos e insumos médicos y técnicos.
7. Brindar todas las medidas de seguridad a los trabajadores del área que resguarden su integridad física.

### **3.6. Problemas a resolver**

1. Saturación en la atención a los pacientes debido a la limitación en el espacio físico.
2. Peligro de caer en la obsolescencia con la tecnología utilizada actualmente.
3. Limitación de personal capacitado para la atención de los pacientes.
4. Eliminación de posibles errores involuntarios en el momento de la aplicación del tratamiento.
5. Reforzamiento de las seguridades con respecto a la recepción de radiaciones.
6. Existencia de cargas de trabajo de los empleados del área.

### **3.7. Oportunidades y Amenazas**

#### **Oportunidades**

- Reconocimiento como uno de los mejores Institutos de prevención de cáncer en Latinoamérica tanto en el ámbito tecnológico como médico.
- Lograr convenios estratégicos con otros Institutos en el exterior para la

preparación especializada de su personal y así ofrecer un mejor servicio.

- Aumentar los ingresos a través de la captación de nuevos clientes externos que prefieran nuestros servicios ya sea que padezcan o no la enfermedad.

### **Amenazas**

- Disminución o eliminación de las asignaciones por concepto del impuesto el 0.6% del 1% anual sobre toda operación de préstamos y descuentos que efectúen los Bancos y otras compañías financieras.
- Si el ciclo económico productivo del país se ve frenado por la altas tasas de intereses de los préstamos bancarios tanto en moneda nacional como en moneda extranjera, S.O.L.C.A. se vería abocado en un desfinanciamiento de sus ingresos originado por esta recesión.
- La falta de una buena imagen producida por falta de apoyo y de un plan de difusión que concientice a la población de que S.O.L.C.A. tiene un alto grado de respetabilidad científica y humana.
- Pérdida del carácter benéfico del servicio, que es pilar de la institución.
- Colapsamiento del área administrativa, quien ve el crecimiento no programado de nuevas unidades médicas sin su debida planificación.

### **3.8. Riesgos**

1. Falta de apoyo de la Alta Gerencia.
2. Fuga de personal capacitado a otras Instituciones extranjeras.
3. Carencia de los recursos económicos para la contratación del Recurso Humano necesario así como para su capacitación en sus funciones.
4. No contar con el espacio físico disponible.
5. Si se diera el caso de que el Gobierno deje de asignarle a S.O.L.C.A. los valores (porcentajes) con los cuales se financia la Institución, la Misión, Metas y Objetivos de la misma deberían ser replanteados puesto que se vería en la necesidad de buscar otras formas de financiamiento que involucraría dejar a un lado el subsidio de ciertos servicios para obtener mayores ingresos económicos y seguir dando un servicio de calidad para poder cumplir con la Visión planteada por los Directivos.
6. Carencia de las debidas medidas de seguridad que protejan al trabajador en la recepción de radiación.

### **3.9. Estrategias**

#### **3.9.1. Estrategias de Negocios**

Utilizaremos un enfoque de "**Liderazgo de costo**", puesto que por la naturaleza de nuestra institución los costos de nuestros servicios con respecto al mercado son inferiores. Dejamos explicado que por el gran volumen de nuestros servicios

estamos estandarizándonos para obtener una sólida estrategia de Concentración.

### **3.9.2. Estrategias Funcionales**

Puesto que nuestra Ventaja competitiva está reflejada en las técnicas y procedimientos aplicados con radiaciones mediante la utilización de modernos equipos médicos, nuestro plan estará enfocado a desarrollar estrategias que apoyen a la gestión del área de Radioterapia que en los actuales momentos se encuentra saturada.

Las estrategias a aplicar serán basadas en el mejoramiento de la **Eficiencia** (Capacidad para satisfacer la gran demanda de pacientes que requieren hacer uso del servicio) y estará basada en los siguientes puntos:

#### **1) Infraestructura**

##### **Física:**

- Ampliación del espacio físico del área para la atención de mayor cantidad de pacientes.

##### **Tecnológica:**

- Adquisición de nuevos equipos médicos que funcionen para el tratamiento del cáncer mediante radiaciones, nuevos en el mercado nacional y latinoamericano, que nos permita alcanzar el nivel de atención que se brinda en el extranjero y así lograr ampliar nuestra ventaja competitiva.

##### **Técnica:**

- Proveer de las seguridades radiológicas adicionales a las que están impuestas por las Leyes Nacionales e Internacionales.

#### **2) Recursos Humanos**

- Proveer del personal necesario y capacitado en el área.
- Cambio de la estructura funcional del departamento.
- Pago de salarios de acuerdo al desempeño a cada uno del personal que labore en el área dependiendo de su nivel de preparación y funciones que realice.
- Creación de un Posgrado en Física Médica.

#### **3) Investigación y desarrollo**

- Creación de nuevos procesos con el objetivo de encaminar las actividades de ésta área hacia una mayor estandarización que permita el mejor desempeño en el trabajo.
- Desarrollo de nuevos protocolos de tratamiento tanto en el ámbito médico como técnico, para mantener los estándares de calidad y seguridad necesarios para la aplicación de los tratamientos.

### **3.10. Planes de Estrategia**

#### **1) Infraestructura**

##### **Física**

El espacio físico donde actualmente se realizan los tratamientos con radiaciones se encuentra saturado y necesita ser ampliado para un mejor readecuamiento del área y para que brinde todas las facilidades y comodidades cuando sean ubicados los nuevos equipos en el área.

##### **Tecnológico**

Se buscará asesoría técnica con aquellos países donde exista la más alta tecnología en tratamientos de cáncer mediante radiaciones, para que con su experiencia nos proporcionen una información más confiable, y de esta manera realizar una mejor selección de los equipos que satisfagan nuestras necesidades.

##### **Técnica**

Se desarrollará un proyecto de seguridad radiológica en donde se establecerán las medidas necesarias a tomar para proteger al personal, pacientes y el medio ambiente, así como también se establecerán políticas y reglas para evitar fugas de radiaciones en los equipos.

Se elaborarán planes de contingencia en caso de que existan problemas con las fuentes radioactivas o los equipos.

Las compras de los equipos y de fuentes radioactivas deberán incluir contratos con los proveedores donde entre una de sus cláusulas ellos se comprometan a retirar la fuente radioactiva una vez que ésta sea cambiada, y a sacarla fuera del país. Esto es conveniente para ambas partes ya que esta fuente es llevada a reactores nucleares donde se las reutilizan.

#### **2) Recursos Humanos**

##### **Estructura funcional**

Se realizará un estudio de los procedimientos existentes en el departamento, su flujo de trabajo, cargas de trabajo, documentación de entrada y salida, y con este análisis se determinarán nuevas formas y distribución de trabajo,

También se establecerá una nueva estructura funcional incluyendo las nuevas áreas a crear con esta estrategia.

##### **Selección y contratación**

Se deberá contar con un personal altamente preparado y capacitado, así como también dotar del personal necesario que sirva de soporte para poder cumplir eficientemente con los objetivos planteados.

El personal será capacitación, en un periodo de entrenamiento y prueba de 3 meses,

tiempo en el cual se calificará y evaluará su desempeño.

### **Pagos por desempeño**

El pago de salarios al personal será en función de su experiencia y destreza en sus funciones, tomando en cuenta que éste es un personal que está especializado para trabajar con equipos y tratamientos a base de radiaciones y por lo tanto no pueden trabajar en otro tipo de instituciones médicas.

### **Creación de un Postgrado en Física Médica**

S.O.L.C.A. se convertirá en el centro de preparación en física Médica, esto dará un renombre a la institución a nivel mundial ya que actualmente a nivel de latinoamérica no existe un centro docente que instruya en esta especialidad.

## **3) Investigación y desarrollo**

### **Investigación**

Por los cambios que se presentan en la actualidad para el tratamiento del cáncer, se ve la necesidad de realizar varias reuniones entre los médicos oncólogos, para que se discutan las formas más adecuadas de tratamiento de los diferentes tipos de neoplasias, y así poder determinar un modelo base de tratamiento que lleve relación con la forma internacional de tratar cada uno de los tipos de cáncer.

### **Establecimiento de protocolos**

Serán una responsabilidad primaria la de realizar una estandarización de los procedimientos médicos para cada uno de los tipos de cáncer y cada una de las técnicas empleadas para el mismo.

## **Capítulo 4: Mercadeo**

### **4.1. Objetivos del Plan de Mercadeo**

- Dar a conocer a nivel Nacional las principales bondades del servicio que ofrecerá el Hospital, el espíritu de dedicación de sus Empleados, Ejecutivos, Directorio, de sus Médicos y Enfermeras.
- Dar a conocer a los profesionales médicos del país la infraestructura que S.O.L.C.A. tiene para el tratamiento del Cáncer a través de radiaciones (Servicio de radioterapia) y de esta forma lograr que ellos sean los portavoces del avance Tecnológico del Instituto.

### **4.2. Análisis**

#### **4.2.2. Análisis de Situación**

##### **Variables Controlables:**

- S.O.L.C.A. es el único Hospital en el país que posee los recursos humanos y Tecnológicos más avanzados del medio para el tratamiento del Cáncer, lo que lo hace también reconocido como uno de los mejores Institutos Oncológicos de



Latinoamérica.

### **Variables No Controlables**

- La disminución de las asignaciones por concepto de impuestos a la operaciones de préstamos y descuentos bancarios impediría que S.O.L.C.A. cuente con los suficientes recursos económicos para la adquisición de equipos y reclutamiento de personal necesario para un eficiente desempeño de los procedimientos y tratamientos.
- La introducción de una clínica privada proveniente del extranjero especializada del cáncer con equipos más avanzados que los nuestros.

### **4.2.3. Análisis Multivariable (F.O.D.A.)**

#### **Fortalezas**

- La implementación de esta nueva tecnología de punta asegura al Instituto Juan Tanca Marengo su liderazgo a nivel nacional incluyendo a los demás núcleos.
- Poseer un reglamento interno de seguridad radiológica, único en el país, cuyo objetivo es garantizar la correcta aplicación de radiación a los pacientes.
- Garantizar una alta protección al personal, pacientes y medio ambiente que esté expuesto al material radioactivo.

#### **Oportunidades**

- Ser un Hospital reconocido por los servicios de calidad que ofrece en esta área.
- Ubicarnos en un sitio muy alto en cuanto a desarrollo tecnológico en el tratamiento de cáncer con radiaciones al nivel de América Latina.

#### **Debilidades**

- Poca experiencia en el manejo de los nuevos equipos médicos que se implementarán en el área.
- Falta de una estructura organizacional que permita al personal realizar un mejor desempeño en sus funciones.

#### **Amenazas**

- Pérdida del personal capacitado en el manejo de los equipos médicos.

### **4.3. Grupo Objetivo**

El Plan de Marketing está direccionado hacia todos los Profesionales de Salud, de manera que estén al tanto de los avances Tecnológicos y Técnicos de S.O.L.C.A. de los procedimientos y técnicas utilizadas en el tratamiento del cáncer mediante radiaciones.

#### **4.3.1. Segmentación**

##### **❖ Geográfica :**

País : Ecuador

Densidad : Sector Urbano y Rural

❖ **Demográfica :**

Tipo cliente: Profesionales Médicos

#### **4.5. Estrategias de Marketing**

- Publicación de las nuevas técnicas, procedimientos y equipos médicos utilizados para tratamiento de cáncer a través de radiaciones, así como sus proyecciones para el futuro, en la Revista "Oncología" que tiene circulación a nivel Nacional e Internacional por medio del Comité Editorial Internacional que le integran países como España, Francia, Chile, Cuba, Estados Unidos.
- Realizar conferencias a las cuales asistan los principales médicos de los Hospitales y Clínicas del país.
- Con la finalidad de que los participantes de las conferencias tengan conocimiento de la trayectoria del Instituto se preparará una carta de presentación, la misma que incluirá una breve reseña de la constitución de SOLCA, descripción de los diferentes servicios que se ofrecen y un curriculum o trayectoria de los médicos más destacados del Hospital.
- Elaborar folletos informativos que serán entregados a los participantes de los seminarios.
- Informar de todas estas actividades a la prensa Nacional con lo que se lograría también una difusión a nivel Internacional.
- Incluir en la página WEB que posee S.O.L.C.A. en Internet información referente a los últimos avances tecnológicos y de tratamiento del Instituto.
- Establecer visitas al Instituto "Dr. Juan Tanca Marengo" de los grupos de médicos asistentes a los seminarios para que de esta forma ellos vean la realidad del servicio que se ofrece.

## **Capítulo 5: La Tecnología**

### **5.1. Ventaja Competitiva**

S.O.L.C.A. busca brindar servicios de calidad y un factor que contribuye a esto es el manejo de tecnología de punta convirtiéndose este factor en una poderosa ventaja competitiva ya que en el país no existe ningún hospital o instituto que cuente con la tecnología que este posee para el tratamiento contra la terrible enfermedad del Cáncer. Es necesario mencionar que S.O.L.C.A. al ampliar el servicio de radioterapia necesitará de la implantación de nuevos equipos, los cuales serán detallados a continuación.

## **5.2. Equipos a Implementarse**

En el departamento de RADIOTERAPIA O RADIO\_ONCOLOGÍA se planifica la creación de una nueva área para implementar los nuevos equipos médicos:

**BRAQUITERAPIA** : Esta área se está preparando actualmente y se ha planificado adquirir siete equipos, los cuales funcionarán de la siguiente manera:

6 equipos que serán utilizados para que el paciente este hospitalizado de 2-3 días, y se llaman de BAJA TASA DE DOSIS.

1 equipo será para tratamiento ambulatorio y es llamado de ALTA TASA DE DOSIS.

## **Capítulo 6: Recursos Humanos**

### **6.1. Generalidades**

El Recurso Humano es el factor clave en el desarrollo del Plan Estratégico puesto que sobre él recaen las responsabilidades para el funcionamiento óptimo, eficiente y oportuno de las actividades que se realicen, y que darán el soporte necesario para el desarrollo de la Institución.

### **6.2. Personal requerido**

El personal que se requiere para que ésta nueva área pueda funcionar es el siguiente:

- 2 Médicos Radioterapéutas
- 1 Secretaria
- 1 Licenciada en Enfermería
- 1 Auxiliar de Enfermería
- 1 Tecnólogo Médico.
- 1 Tecnólogo Mecánico
- 1 Físico o Licenciado en Física.
- 1 Tecnólogo Mecánico.

## **Capítulo 7: Aspecto Legal**

### **7.1. Forma de la Empresa**

“S.O.L.C.A. es una entidad de derecho privado y de servicio público que no puede intervenir en actos de orden político ni religioso”. (3)

### **7.2. Permisos**

El único acto legislativo que incide sobre S.O.L.C.A. es el Decreto del Congreso, publicado en el Registro Oficial No. 362, de Noviembre de 1953, mediante el cual se

encarga a la Sociedad de Lucha contra el Cáncer (S.O.L.C.A.), la conducción de la campaña anticancerosa en todo el país, bajo la dirección y vigilancia del entonces Ministerio de Prevención Social. Mas, no existe Ley alguna de creación de S.O.L.C.A.

## **Capítulo 8: Finanzas**

### **8.1. Flujo de Caja**

Hemos realizado un Flujo de caja por el Servicio de radioterapia considerando los ingresos percibidos por el servicio y otros ingresos que pueden ser por concepto de donaciones, inversiones, etc, haciendo una proyección de los valores para un período de 2 años que es lo que se estima durará el proyecto

Además hemos considerado los rubros más importantes de los gastos en que la empresa va a incurrir en la realización de este proyecto incluyendo la inversión por la adquisición de los equipos, pagado a 18 meses plazo, por la construcción del espacio físico y su adecuación que será pagado el 50% al inicio de la obra y el 50% al final de la misma, los gastos generales, de agua luz, teléfono, personal que se contratará (especificado en el Capítulo 6), así como también los gastos en que incurrirá la empresa en la publicidad del servicio.

Cabe destacar que en la elaboración del Flujo de Caja no hemos considerado el Costo de Oportunidad, en este caso se refiere a los valores que la institución deja de percibir por concepto de las exoneraciones o descuentos realizados a sus pacientes en los exámenes médicos y tratamientos.

Los valores han sido establecidos en base a los tiempos proyectados en la planificación de las actividades y sus costos son estimados, debido a que los ingresos pueden disminuir o aumentar en función de las exoneraciones o descuentos que se realicen en el servicio, ya que el porcentaje de los mismos dependen directamente del análisis del factor socioeconómico del paciente, constituyéndose en un factor impredecible por la falta de acceso a información confiable por la inexistencia de un estudio de costos y rentabilidad del servicio.

### **8.2. Conclusiones**

De acuerdo a lo que podemos observar en el Flujo de Caja y el gráfico del mismo, tendremos un flujo de caja negativo a partir de la fecha en que comience el pago de los equipos porque los ingresos percibidos por concepto de los servicios no alcanzan a cubrir con los valores devengados en la inversión, por lo que es al final del proyecto en que realmente el servicio comienza a ser rentable debido a que se ha terminado de pagar los equipos.

## Capítulo 9: Calendarios y Acciones

### 9.1. Calendario de Actividades

Las principales actividades identificadas son las siguientes :

- Reunión de los altos ejecutivos
- Análisis y selección del factor crítico
- Diseño del plan estratégico
- Aprobación del plan estratégico
- Conformación del equipo de seguridad radiológica
- Infraestructura Técnica
  - Presentación del plan a la Dirección Ejecutiva Técnica
  - Diseño de planos
  - Presentación de planos a la alta administración
  - Modificación a los planos
  - Ejecución de la obra
  - Entrega de obra
- Adquisición de equipos
  - Reunión del comité de adquisiciones
  - Convocatoria a licitaciones
  - Recopilación de información
  - Análisis de información
  - Presentación de las mejores opciones al Consejo Directivo Nacional
  - Análisis y selección de la mejor opción
  - Elaboración del contrato con el proveedor
  - Trámites legales
  - Trámites de importación
  - Desembarque de los equipos
  - Transporte del equipo hacia el instituto
  - Ubicación de los equipos en el área de radioterapia
  - Prueba de los equipos
- Seguridad radiológica
  - Presentación de plan al Equipo de Seguridad Radiológica
  - Desarrollo del proyecto de seguridad radiológica
  - Presentación del proyecto al presidente ejecutivo
  - Corrección del proyecto
  - Presentación del proyecto al comité de Energía Atómica
  - Análisis del proyecto
- Recurso Humano
  - Recepción de carpetas
  - Análisis y Selección del Personal
  - Distribución del Personal
  - Capacitación del Personal

Cabe señalar que el presente plan se encuentra en ejecución desde el 1 de Enero de 1.998 y se tiene proyectada su completa implementación para el mes de mayo de 1.999.

## **Capítulo 10: Impacto en la sociedad**

S.O.L.C.A. al brindar sus servicios a la comunidad Ecuatoriana busca la erradicación del Cáncer basándose en la creación de un plan estratégico que tiene como finalidad la ampliación del servicio de Radioterapia, el cual tiene como objetivo la eliminación del cáncer mediante métodos modernos realizados con radiación.

Cabe indicar que S.O.L.C.A. también trata de concientizar a la comunidad Ecuatoriana y para ello se realizan masivas campañas sobre causas y consecuencias de no detectar un Cáncer en etapa temprana. Es necesario mencionar que esta enfermedad no se detecta a tiempo ya que gran parte de la comunidad Ecuatoriana no posee suficiente información sobre los diversos chequeos que el individuo debe someterse para detección del Cáncer.

Estas campañas, así como la ampliación del servicio de radioterapia son un aspecto positivo para la comunidad ya que con la detección y tratamiento temprano de Cáncer se puede disminuir el índice de mortalidad causada por esta enfermedad.

### **CONCLUSIONES**

- Con la implantación de nuestro plan estratégico, S.O.L.C.A. tendrá a su disposición equipos médicos modernos para el tratamiento del cáncer mediante radiaciones, una expansión del área física y un recurso humano preparado en este tipo de procedimientos y técnicas especializadas.
- Toda esta infraestructura permitirá a la institución satisfacer la demanda de atención a los pacientes, siendo estos los mayores beneficiados ya que tendrán acceso a tratamientos más modernos que alivien su enfermedad.
- Con este Plan S.O.L.C.A. alcanzara peldaños más altos a nivel latinoamericano, y el reconocimiento que se logre reflejara la capacidad que tiene un país a través de sus entidades para lograr altos niveles de tecnología.
- A pesar de que nuestros servicios ofrecerán una atención de alta calidad con una alta tecnología nuestros costos seguirán manteniéndose inferiores a los del mercado.
- Pese a la dificultad en la asignación de recursos hemos considerado por separado la forma en cómo lograr resultados y reconocer que este plan es a largo Plazo, de lo cual la organización puede esperar resultados satisfactorios.

## **REFERENCIAS**

1. G. Mendoza, V. Merchán, R. Vélez, G. Pástor. “La Sociedad de Lucha contra el Cáncer y el desarrollo de su Infraestructura Tecnológica”. (Tesis, Facultad de Ingeniería Eléctrica y Computación, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1998).
2. Registro Oficial No. 366. Enero 30 de 1.990. Artículo 1. pp.1.
3. Sociedad de Lucha contra el Cáncer, Estatutos y Reglamentos Internos. (4ta. Edición; Guayaquil, 1998), pp.1