



ESCUELA DE NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES DE SALUD

TÍTULO:

***PLAN DE GESTIÓN PARA LA CONFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
MARKETING Y SERVICIO POST-VENTA DE LA EMPRESA DE
DIAGNÓSTICO MÉDICO AMBAIMAGENES.***

Profesor: Ana Mena Ureta

Autor: Mauricio Marcelo Cabrera Arias

2021

RESUMEN:

El objetivo del presente es determinar los indicadores en los que debemos interferir para la conformación del departamento de *marketing* y servicio post-venta de la empresa de Diagnostico Medico Ambaimagenes, tomando en cuenta que la empresa al momento no cuenta con un servicio de marketing bien definido, y las actividades realizadas son de forma precaria por personal no capacitado en el área, que repercute en una baja calidad de servicio ofertado, un mal clima laboral, con pérdida de fidelización de los clientes y disminución del universo de trabajo.

En la región central del país tenemos competidores agresivos que en los últimos años han ganado terreno debido a la confianza extrema de la administración de la empresa, en el momento actual es necesario implementar estrategias de marketing y postventa para recuperar el terreno perdido.

Es necesario contar con el apoyo de gerencia, y autoridades de la institución para el consentimiento de la implementación de estrategias de *marketing* y servicio post-venta, debido a la situación económica y política actual de la empresa, esta planificación debe ser paulatina para poder contar con la aprobación, y así conformar el departamento de marketing, realizar planes de gestión continuas que permitan diversificar nuestra oferta de servicios, aumentar nuestro universo de trabajo con estrategias de promoción actuales, para atraer a las nuevas generaciones a través de medios digitales y redes sociales, realizar convenios con empresas y médicos enviados regionales que permitan generar mayores ingresos, introducirnos en mercados poco explotados regionalmente como la medicina ocupacional, así como mantener la fidelización de los usuarios externos, a través del control de calidad y satisfacción del usuario post-venta que puede ser hecho por un *call center*.

ABSTRACT:

The objective of the present is to determinate the indicators in which we must interfere for the conformation of the marketing department and after-sales service of the Ambaimagenes Medical Diagnostic company, consider that the company at the moment does not have a well-defined marketing service , and the performed activities had precarious management by personal not trained in the specific area, has repercussions in a low quality of service offered, a bad work environment, with loss of customer loyalty and a decrease in the work universe.

In the central region of the country, we have aggressive competitors that in the recent years have gained ground, due to the extreme confidence of the company's management, at the present time is necessary to implement marketing and after-sales strategies to regain lost ground.

Is necessary to have the support of management, and authorities of the institution for the consent of the implementation of marketing strategies and after-sales service, due to the current economic and political situation of the company, the planning must be gradual to be able with the approval, and shape the marketing department, carry out continuous management plans that allow us to diversify our service offer, increase our work universe with current promotion strategies, to attract new generations through digital media and social networks , enter into agreements with regional shipping companies and doctors that allow us to generate higher income, introduce to regionally under-exploited markets such as occupational medicine, as well as maintain the loyalty of external users, through quality control and post-sale user satisfaction that it can be done by a call center.

INDICE DEL CONTENIDO:

| | |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA | 2 |
| 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN GERENCIAL | 3 |
| 2.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y OPERATIVA | 4 |
| 2.3 OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS | 6 |
| 2.3.1 OFERTA DE SERVICIOS | 7 |
| 2.3.2 CARTERA DE SERVICIO | 7 |
| 2.3.3 POBLACIÓN ATENDIDA | 8 |
| 2.3.4 DEMANDA INSATISFECHA DE SERVICIOS | 8 |
| 3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO | 10 |
| 3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 10 |
| 4. JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 13 |
| 4.1 OBJETIVO GENERAL | 14 |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 15 |
| 4.3 OPORTUNIDADES DE MEJORA | 16 |
| 4.3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN | 16 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA | 17 |
| 5.1 JUSTIFICACIÓN | 17 |
| 5.2 DIAGNOSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD. | 17 |
| 6. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA | 20 |
| 7. RESULTADOS -PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO | 26 |
| 7.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL | 26 |
| 7.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SALUD | 29 |
| 8. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | 33 |
| 8.1 MISIÓN | 33 |
| 8.2 VISIÓN | 33 |
| 8.3 VALORES | 33 |
| 8.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES | 34 |
| 8.5 PRINCIPIOS ÉTICOS | 34 |
| 8.6 POLITICAS | 34 |
| 9. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL | 36 |
| 9.1 GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN | 36 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 9.2 MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD | 38 |
| 9.3 EJECUCIÓN DE PLANES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL | 39 |
| 9.4 GESTIÓN FINANCIERA | 39 |
| 9.5 GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES | 40 |
| 10. LIMITACIONES DE LA GESTIÓN | 41 |
| 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 42 |
| 12. REFERENCIAS | 43 |
| 13. ANEXOS | 44 |

INDICE DE TABLAS:

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Fondo de maniobra positivo Ambaimagenes año 2019 | 4 |
| Tabla 2 Peso del activo corriente y no corriente Ambaimagenes año 2019 | 5 |
| Tabla 3 Liquidez, Test Acido y disponibilidades inmediatas Ambaimagenes año 2019 | 5 |
| Tabla 4 Organización de la empresa Ambaimagenes | 6 |
| Tabla 5 Matriz de alternativas de solución | 16 |
| Tabla 6 Universo de trabajo | 20 |
| Tabla 7 Usuarios público-privados | 21 |
| Tabla 8 Demanda de estudios de imagen | 22 |
| Tabla 9 Clima laboral | 23 |
| Tabla 10 Población económicamente activa | 26 |

INDICE DE FIGURAS:

| | |
|------------------------------------|----|
| Figura 1 Causa-efecto del problema | 11 |
| Figura 2 Fuerzas de Porter | 30 |
| Figura 3 FODA | 31 |
| Figura 4 Cadena de valores | 32 |

INTRODUCCIÓN:

Ambaimagenes, es una empresa que se encarga de producir estudios de diagnóstico de imagen médica a través de equipos médicos de alta complejidad y medios informáticos de última generación, que permite identificar patologías a través del Diagnóstico Médico, para su posterior resolución por servicios médicos especializados, en esta empresa se realizan procedimientos de baja y mediana complejidad por personal capacitado, está ubicada en la región central del país, con una población de 1'456302 habitantes, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2020), maneja convenios con la red pública de salud desde hace aproximadamente 10 años, lo hace a través del tarifario nacional de prestación de servicios y además presta sus servicios al público en general, en su gran mayoría corresponden a usuarios referidos por médicos especialistas que mantienen relaciones comerciales con la empresa.

La promoción de los servicios la realiza el personal administrativo que no cumple con los perfiles y conocimientos referentes al cargo, en tiempos reducidos durante su jornada laboral o en tiempos extendidos con baja remuneración, con una sobrecarga a sus funciones por las tareas encomendadas, como resultado se realiza de forma ineficiente y crea un mal clima laboral, inclusive sin llegar a plantearse metas u objetivos de *marketing* o un adecuado seguimiento post-venta.

Es por esta razón que la empresa desea constituir un departamento de marketing, para ampliar su universo de usuarios a través de modernas estrategias de marketing, específicamente con direccionamiento generacional, además de realizar promociones, para que la empresa sea atractiva a las empresas regionales y así poder introducirse en el mercado de medicina ocupacional.

REVISION DE LA LITERATURA:

En la publicación de Thomas Richard (2005), "Marketing es el proceso de planificación y ejecución del concepto, precios promoción, y distribución de ideas, bienes, y servicios para crear intercambios de satisfacción individual y objetivos organizacionales". (Bennett 1995)

Los componentes del Marketing son:

Las relaciones públicas, comunicaciones. Relaciones gubernamentales, *networking*, promoción en ventas, publicidad, ventas, data base, dirección, *target* y *micromarketing*, gestión de relaciones con el cliente.

Las cuatro Ps del *marketing* son producto, precio, (*place*) lugar y promoción.

El primer paso en el desarrollo del *marketing* en los sistemas de salud es delimitar el área del mercado actual de trabajo de la institución. El tamaño del mercado, la composición del mercado, la demanda de los servicios de salud y la disponibilidad de los recursos.

Entre los factores determinantes está delimitar las ofertas de servicios médicos de la empresa, definir el costo de los productos, la oferta y la demanda de los mismos, así como la localización de la empresa y su imagen, y por ultimo las estrategias de promoción para los diferentes servicios. Thomas Richard K (2010)

Según Macedo (2016) los estudios cualitativos, ayudan a comprender lo que motiva uno y otro modo de formación de estrategias, teniendo como objetivo analizar el proceso de formación estratégica y el papel del nivel gerencial en la metodología cualitativa, como un estudio de caso, las técnicas de recolección de datos son entrevistas, observación y análisis de documentos.

El papel del gerente administrativo es actuar de forma que sintetiza las gestiones, la colecta de informaciones con colaboración de los operadores, así como en la parte financiera actúa como implementador de estrategias deliberadas. Macedo Venancio, (2016)

La gerencia de proyectos se ha destacado entre los actuales modelos de administración y se ha transformado en un factor para crear ventaja competitiva en relación con otras empresas en el ámbito competitivo. A pesar del gran abordaje en torno del gerenciamiento de proyectos en sí, poco se explora los gerentes que trabajan con este tipo de gestión y sus influencias en la determinación del suceso o del fracaso del negocio de la empresa. De Bem Noro (2013)

Siendo que los lineamientos de las nuevas gestiones de gerencia y los conocimientos repercuten en el desarrollo de la empresa, y así estos funcionarios son bien valorados y se convierten en personal calificado para el desarrollo de la empresa. Cardona (2010)

El proyecto "*Management Body of Knowledge*" Pmbok (2008) define las principales características de los proyectos en seis puntos: temporarios, poseyendo un inicio y fin definido, planeados, ejecutados y controlados, entrega de productos, servicios o resultados exclusivos, son desenvueltos en etapas y continúan por incremento con una elaboración progresiva, son realizados por personal y recursos limitados.

ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA GESTION GERENCIAL

Ambaimagenes S.A., es una empresa de servicios de Diagnóstico Médico, conformada por once participantes en la parte operacional, tres médicos radiólogos, dos tecnólogos médicos, cuatro contadoras/recepcionistas y dos conserjes.

La empresa se encuentra presidida por un gerente y un presidente; el gerente actual pertenece a los socios de la empresa, y se ha mantenido por aproximadamente tres periodos consecutivos, lo que indica que la estrategia económica y los balances financieros de la empresa son positivos durante todos estos periodos.

Los gastos administrativos y gastos de producción en relación con los ingresos totales por ventas, indican que las estrategias económicas de la empresa la

hicieron una empresa rentable. Datos obtenidos de la auditoría externa realizada en el año 2019 (anexo 1)

Las decisiones económicas de la empresa fueron tomadas en los tiempos indicados de acuerdo a las situaciones políticas y económicas del mercado, el sistema estructural más parecido al aplicado en la empresa es el matricial.

El departamento de contabilidad mantiene comunicación con la gerencia, y realiza el trabajo de la manera más eficiente, así como cumple las funciones de recursos humanos.

El personal administrativo cumple las funciones de manera autónoma, con escaso control de funciones, de producción, de calidad, de operación, lo que determina una mala calidad del servicio y pérdida de fidelidad de los clientes.

La parte médica, en la que constan tecnólogos y médicos radiólogos cumplen sus funciones de forma autónoma, en tiempos sumamente cortos, no definidos debido a sus múltiples ocupaciones y con limitaciones independientes que no permiten homogeneizar la cartera de productos.

No dispone de un departamento de marketing o de control posventa, la escasa promoción de los servicios los realiza a través de los sistemas antiguos de publicidad, si se toma en cuenta que es una empresa ya constituida hace algún tiempo, esto no ha perjudicado en gran medida, pero en la actualidad se presentan otras empresas de similar complejidad y prestación de servicios que manejan un marketing agresivo en esta región.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y OPERATIVA.

Tabla 1

Fondo de maniobra positivo Ambaimagenes año 2019

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>FM año 2019 = (PN+PNC) - ANC FM=486698.76 + 37769.65 – 218432.82 FM=667599 – 343494 FM= 306035.59</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Representa el capital que dispone la institución para pagos.

Fondo de rotación o *working* capital o fondo de maniobra, se refiere al capital económico del que dispone la empresa Ambaimagenes para pagar a sus acreedores una vez que se ha restado sus gastos corrientes y no corrientes.

Tabla 2

Peso del activo Corriente (PAC) y no corriente Ambaimagenes año 2019

Peso del activo corriente año 2019= AC/AT

PAC= 363417.49/581850.31

PAC= 0,62458

Peso del activo no corriente= ANC/AT

PANC= 218432.82/581850.31

PANC= 0,37541

Representa el capital que dispone la empresa.

Los pesos de los activos corrientes y no corrientes se refieren al capital económico del que dispone la empresa al momento (2019) para realizar sus operaciones y pagos a acreedores después de los gastos operacionales (corrientes) y los gastos no corrientes

Tabla 3.

Liquidez, Test Acido y Disponibilidad inmediata Ambaimagenes 2019

LIQUIDEZ=ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE

L= 363417.49 / 57381.90

L= 6.3

TEST ACIDO= ACTIVO CORRIENTE+EXISTENCIAS/PASIVO CORRIENTE

TA=363417.49 + 21809.46 / 57381.90

TA=385226.95 / 57381.90

TA=6.71338

DISPONIBILIDAD INMEDIATA TESORERIA=TESORERIA+IFT/PASIVO CORRIENTE

DIT= 131969.03 + 4311.06 / 57381.90

DIT= 136280.09 / 57381.90

DIT=2.37496

Liquidez: Indica que por cada dólar de deuda tiene 6.3 dólares de activo corriente.

Test Acido: EL resultado se mide en <1 , 1 , >1 . Mayor a uno significa que la empresa no tiene problemas para afrontar deudas, en nuestro ejemplo es 6.7.

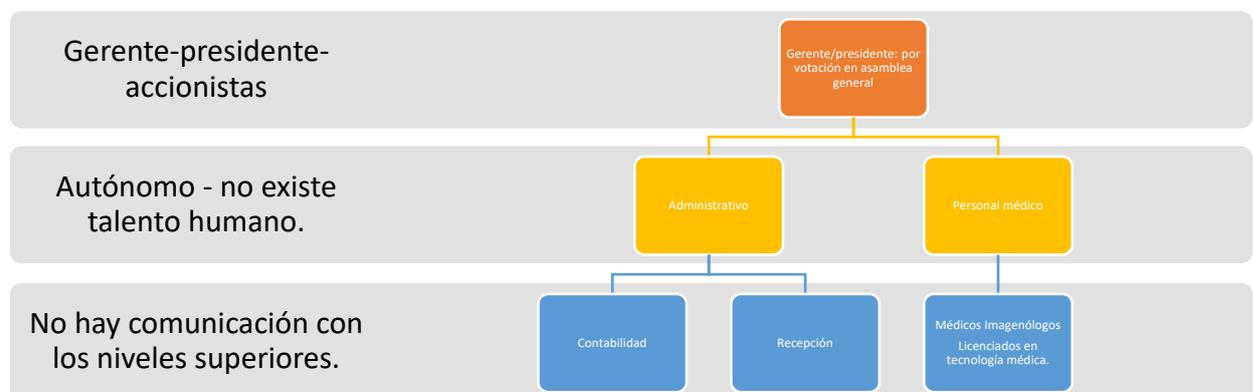
Disponibilidad inmediata: Indica que por cada dólar de deuda tiene 2.3 dólares en efectivo o bienes de rápida liquidez.

Todos estos test son utilizados para demostrar que la empresa consta con un capital suficiente para el pago de sus acreedores, gastos, impuestos sin perjudicar el patrimonio o el activo no corriente, auditoria (2019).

La institución no consta con un sistema organizacional o departamentos de talento humano, *marketing*, post-venta; organigrama de la empresa en la tabla 4, que indica que no es prioridad para la gerencia.

Tabla 4

Organización de la empresa Ambaimagenes



La empresa no presenta el segundo nivel de organización, no hay comunicación de los empleados con la administración.

OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS:

Así como los ofertantes de tecnología médica en el país son escasos, los centros radiológicos privados también lo son, debido al alto costo de los productos tecnológicos y el escaso personal capacitado disponible.

Ambaimagenes es una empresa ubicada en la ciudad de Ambato, cabecera cantonal de la provincia, se encuentran siete grandes centros de Imagen Medica (Creamedical, Clínica Tungurahua, Dexamed, Bioimagenes, Ambaimagenes, Imágenes Dr. Héctor Camino, Centro radiológico Dr. Pedro Sevilla) y un anexo en el cantón Pelileo (Eco Imagen Pelileo)

Pertenece a la región tres del MSP, que comprende cuatro provincias (Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza) esto corresponde al 10 % de la población nacional total; que según datos obtenidos por el INEC (2020) comprende una población de 1'456302 habitantes.

Específicamente la provincia de Tungurahua consta con una población de 590600 habitantes; y el cantón Ambato cabecera cantonal una población de 165185 habitantes, datos referentes al INEC (2020); al ser la región centro del país presenta una peculiaridad, el sistema vial del país fue desarrollado para converger en esta provincia y en específico en la ciudad de Ambato, las diferentes tendencias políticas desarrollaron una infraestructura vial cómoda con convergencia en la ciudad, convirtiéndose en uno de los pilares de la comunicación del país, las poblaciones del oriente, sur del país, y un pequeño segmento de la costa tiene fácil acceso vial, lo que las constituye como potenciales clientes.

OFERTA DE SERVICIOS:

Los servicios que ofrecen son de Diagnóstico médico por estudios de Imagen (informativos), en horarios laborables, que comprenden desde las 8:00 hasta las 20:00 de lunes a viernes; además se realiza complementación y atención en horarios emergentes las 24 horas, los siete días de la semana.

Cartera de servicio comprende:

Ecografía: Obstétrica, doppler color, general, partes blandas, ginecológica, oftalmológica, neonatal, intervencionista; Radiología: Convencional, intervencionista, exámenes especiales (contrastados), series baritadas; Tomografía: Estudios tomográficos simples, contrastados, reconstrucciones

tridimensionales, vasculares, intervencionismo, artro-tomografías; Densitometría ósea; Resonancia magnética: Estudios de resonancia magnética simple, contrastada, artro-resonancia.

La empresa mantiene convenios con la red pública integral de salud (IESS, ISSPOL, ISSFA y MSP), Ley Orgánica del Sistema Nacional De Salud (Ley No. 2002-80) así como entidades privadas de seguros locales como Ecuasanitas y Salud, que son los de mayor concurrencia, cada uno de ellos utiliza los tarifarios indicados en cada uno de sus servicios.

POBLACIÓN ATENDIDA:

La población atendida para nuestro estudio es el número total de pacientes de los tres últimos meses del año 2019, en el cual tenemos un universo de trabajo habitual, sin la emergencia sanitaria por la pandemia que se presente en nuestra localización en el año 2020.

Los datos obtenidos provienen de nuestro sistema contable en el cual el número total de pacientes atendidos son de 1200, de los cuales 660 pertenecen a la red pública integral de salud y 540 a la red complementaria (tabla 7)

DEMANDA INSATISFECHA DE SERVICIOS:

No es posible abastecer la demanda de servicios radiológicos debido a la falta de profesionales debidamente capacitados en esta región del país, en la empresa trabajan tres médicos especialistas en Diagnóstico por Imagen, en tiempos reducidos de aproximadamente 4 horas diarias.

Además el mayor ingreso económico se debe a los exámenes de resonancia magnética, y la empresa dispone de un equipo Resonador marca Hitachi de 0.3 Tesla, de campo abierto, que realiza exámenes médicos en tiempos prolongados, esto desencadena una lista de espera amplia debido a la asignación de turnos para la realización de los exámenes; la agenda diaria es de aproximadamente 16 pacientes solo para el equipo de RMN, mientras que en

equipos de última generación que ya existen en el mercado, los tiempos de adquisición son menores y el número total de pacientes atendidos es mayor.

IDENTIFICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El poco interés de las autoridades de la empresa Ambaimagenes para el adecuado desenvolvimiento de estrategias de marketing actuales e implementación del departamento de *marketing* en la institución, dificulta la posibilidad de llegar a otros posibles mercados de influencia generacional.

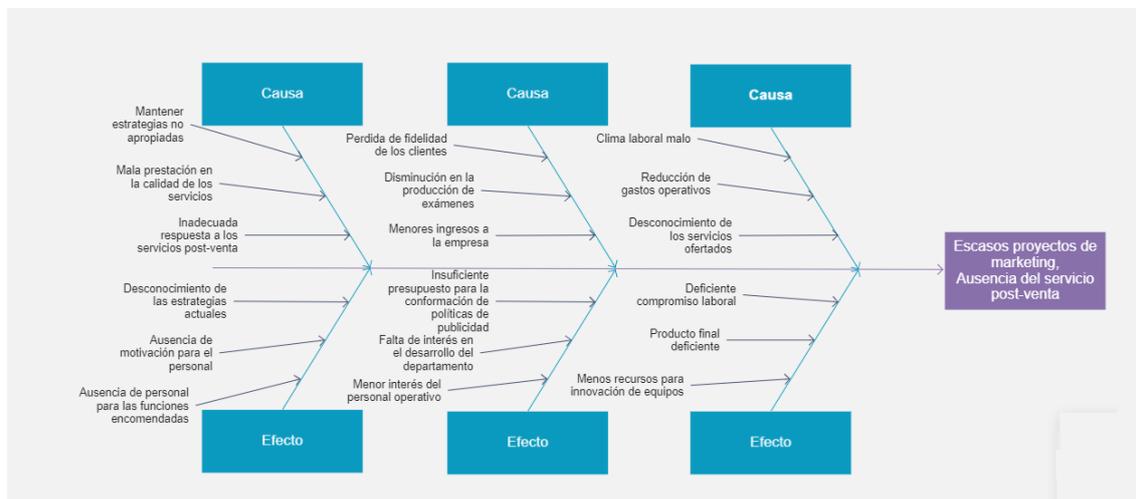
La ausencia de la gestión de *marketing* y métodos de publicidad actuales no permite la ampliación del universo de trabajo, así como la ausencia del servicio post-venta no permite un correcto control de calidad de los servicios ofertados, ni la fidelización de los clientes ya existentes.

La escasez de personal asignado para *marketing* y post-venta, así como de recursos específicos para el desarrollo, implementación e innovación de las gestiones de *marketing* limitan el universo de trabajo, permiten la deserción de los usuarios, la inconformidad de los usuarios internos, y la pérdida de valor de la marca.

La poca comunicación interna de la empresa, entre las unidades de gestión identificadas como gerencia, financiero y administrativo, que limitan el desarrollo de la gestión de marketing a los escasos recursos asignados, así como al aumento de funciones de los usuarios internos para suplir la ausencia de personal calificado, generando índices de insatisfacción del usuario interno y pérdida de valor de la marca de la empresa, referidos en la figura 1.

Figura 1

Causa-efecto del problema



Representa las principales causas y efectos de la problemática de la empresa al no incorporar el servicio de *marketing* y post-venta.

La demanda del servicio se desarrolla a través de usuarios con controles preventivos, preparatorios, rutinarios, resolutivos, confirmatorios y de estadiaje, a través de equipos médicos adecuados y personal capacitado, que siguen en continua evolución, especialmente los medios tecnológicos que crecen a pasos agigantados.

“Tenemos que tomar en cuenta que los requerimientos de salud no siguen ninguna tendencia previsible.” OPS, 2017.

En las sociedades latinas la implementación de seguros de salud privada, no son de relevancia, ya que la política de salud de esta región es la gratuidad de los sistemas de salud.

Muchos de los usuarios externos debido a su nivel educacional no reciben información perfecta de los servicios de salud prestados; la presencia de entidades sin ánimo de lucro en la región como Consejo Patronal, Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced, Caritas, ProFamily ofertan servicios

similares a muy bajo costo, y aumentan la oferta bajo el estigma de gratuidad de la salud.

Los centros radiológicos en el país están regulados por múltiples organismos públicos, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Energía no Renovable, Secretaria Nacional de Educación Superior, que controlan la adecuada capacitación del personal y la calidad de los servicios prestados; existen otros entes de control como el Sistema Nacional de Rentas Internas, Municipios, Ministerio del Trabajo que se encarga de los permisos y normas legales adecuadas y vigentes en todos los ámbitos de una empresa legalmente conformada.

Además el Ministerio de Salud Pública regulariza los precios a través del Tarifario de prestaciones para el Sistema Nacional de Salud (2014) que limita la oferta de servicios, a pesar de que el estado es el mayor prestador de servicios de salud, inclusive en el de Diagnóstico por Imagen Médica, debido a su alta demanda se vio la necesidad de crear el sistema integrado de salud que engloba a centros de diagnóstico y centros de salud privados, para trabajar en conjunto en caso de saturación de los sistemas de salud pública.

En la actualidad se aprecia una externalidad compleja, como el COVID que genera un impacto positivo para estudios tomográficos en centros de imagen, pero a la vez genera un impacto negativo en otros estudios de imagen ya que la población no se realiza exámenes de control debido al alto riesgo de contagio en estos centros de salud.

JUSTIFICACION DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El desarrollo del departamento de *marketing* y servicio postventa de la empresa Ambaimagenes permitirá realizar modificaciones en la atención al usuario, a través del reglamento interno y un adecuado control de calidad, así como el seguimiento del nivel de satisfacción del usuario.

Las políticas internas de la empresa, así como la satisfacción de los usuarios internos mejoraran la hospitalidad, calidad de los servicios ofertados, deficiencias encontradas en la empresa.

La promoción a través de las nuevas tendencias generacionales permitirá hacer conocer la marca a los nuevos posibles usuarios, así como presentar a la empresa como una marca innovadora ante los usuarios ya existentes.

Las estrategias de marketing y promociones de ventas desarrolladas permitirán fidelizar a los usuarios.

Las alianzas estratégicas con organizaciones regionales son esenciales para el desarrollo del servicio de medicina ocupacional, así como las alianzas con médicos privados aumentaran el universo de trabajo y determinar mayores ingresos a la empresa.

OBJETIVO GENERAL:

Proponer a la administración de la empresa la conformación del departamento de *marketing* y servicio postventa de la empresa de Diagnóstico Médico Ambaimagenes, demostrando su utilidad en la mejora de la calidad de servicios, aumento de la demanda de usuarios y fidelización de los clientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Planificar el desarrollo del departamento de *marketing* y servicio post-venta de la empresa Ambaimagenes.

Promocionar políticas internas de control de calidad inclusivas y necesarias para el departamento post-venta.

Diversificar la promoción de los servicios ofertados de la empresa Ambaimagenes que sean atractivas a las nuevas generaciones.

Desarrollar estrategias de *marketing* y promociones en ventas dirigidas a la fidelización del universo de trabajo.

Crear alianzas estratégicas con hospitales privados, empresas regionales y médicos privados.

Planificar estrategias de marketing dirigidas a la medicina ocupacional.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS ESTUDIADAS:

Tabla 5

| PROBLEMA | CAUSA | EFEECTO | DESAFIO | ALTERNATIVAS DE SOLUCION | UNIDADES DE GESTION RESPONSABLES |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| AUSENCIA DE SERVICIOS DE <i>MARKETING</i> Y SERVICIOS POST-VENTA | Desconocimiento de las estrategias de <i>marketing</i> actuales | Mantener estrategias de <i>marketing</i> no apropiadas | Innovar en el desarrollo de estrategias de <i>marketing</i> | Contratar servicios de <i>marketing</i> locales. | Administrativo Financiero Gerencia |
| | Ausencia de motivación para el personal. | Mala prestación en la calidad de los servicios. | Aumentar el presupuesto para generar políticas motivacionales . | Implementar políticas motivacionales , cursos, bonificaciones, hacia los empleados con excelente desempeño. | Talento humano Financiero |
| | Ausencia de personal para las funciones encomendadas. | Inadecuada respuesta a los servicios post-venta | Aumentar el presupuesto para contratar servicios de <i>marketing</i> | Contratar servicios de <i>marketing</i> locales. | Administrativo Financiero Gerencia |
| | Insuficiente presupuesto para la conformación de políticas de publicidad. | Perdida de fidelidad de los clientes | Crear la partida de presupuesto para <i>marketing</i> dentro de la empresa. | Implementar estrategias de <i>marketing</i> adecuadas que nos permitan recuperar los clientes, aumentar la fidelidad hacia la empresa y atraer clientes potenciales. | Administrativo Financiero Gerencia |
| | Falta de interés en el desarrollo del departamento. | Disminución en la producción de exámenes y pérdida de la fidelización de los clientes. | Comprometer a la institución a desarrollar un departamento de <i>marketing</i> . | Presentar propuestas de estrategias de publicidad y sus beneficios para la institución. | Gerencia Financiero. |

Matriz de alternativas de solución.

[Escriba aquí]

JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA:

JUSTIFICACIÓN:

El personal administrativo en conjunto con la dirección ha realizado esfuerzos en intentar implementar estrategias de *marketing* habituales en la región, ha logrado fidelizar médicos enviados por largos periodos de tiempo al mantener estándares de calidad y eficiencia en los productos ofertados.

El interés en aplicar gestiones de *marketing* durante las anteriores administraciones fue casi nulo debido a que la empresa generaba un monopolio regional en exámenes de resonancia magnética y su promoción se la realizaba a través del boca a boca.

En la actualidad la políticas gubernamentales y económicas han influenciado en los cambios de comportamiento de los usuarios, inclusive agravados por la situación pandémica del Sars Covid, que nos catapultaron en la oferta de otro servicio la tomografía, y una vez más la promoción se la realizaba a través del boca a boca.

La disminución de usuarios externos privados fue solventada debido a la gran demanda de los convenios con la red de salud pública, lo que determino un incremento en el número de usuarios de la red pública, llegando a convertirse en aproximadamente el 50 % del universo de trabajo (tabla 6), en ese momento la necesidad de la promoción de los servicios ofertados no era un factor trascendental, y la solvencia económica de la empresa lo demostraba, motivo por el cual no se aplicó políticas de promoción.

DIAGNOSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD:

La gestión estratégica de marketing es casi nula ya que en las administraciones anteriores no se planifico un presupuesto definido para el desarrollo de estrategias de promoción, *marketing*, servicio posventa, así como no hay la

[Escriba aquí]

presencia de personal capacitado para el correcto funcionamiento de este departamento.

El personal administrativo realiza estrategias de *marketing* de acuerdo a los escasos conocimientos en el área, promociona los servicios ofertados a los médicos enviados ya reclutados, lo que limita el universo de trabajo a usuarios externos referidos.

Se realiza un escaso o nulo seguimiento o control de calidad por parte del personal de la empresa, lo que determina pérdida de la fidelización del usuario externo y de los médicos enviados.

El personal Administrativo funciona con recursos económicos escasos debido al poco interés en el desarrollo de las gestiones de *marketing*.

El departamento de recursos humanos no desarrolla las funciones de control adecuadas, no existe un responsable del área dentro de la institución, las funciones son abordadas de acuerdo a conveniencias del personal administrativo a cargo, realiza las funciones de *marketing* y post-venta lo mejor posible en base a sus conocimientos, con muy poca comunicación con el personal técnico, lo que dificulta las actividades coordinadas y la imagen institucional.

La gestión Financiera de la empresa es un ente independiente, que presenta comunicación directa con las autoridades de la empresa, su gestión ha sido bien reconocida y con manejo coherente de los recursos, los socios de la institución se encuentran complacidos por la gestión realizada; las decisiones financieras de la institución son realizadas por el gerente y con la asesoría del personal del área contable, el lineamiento de la gestión es el de incrementar las utilidades generadas por la empresa para generar satisfacción de los socios.

La gestión Operativa de Abastecimiento y Logística esta realizada por el personal administrativo que se encarga del correcto funcionamiento y abastecimiento con el consentimiento de la gerencia; el abastecimiento de insumos, son realizados en tiempos adecuado, con estándares de calidad ya establecidos por los años de desarrollos comerciales, no presenta inconvenientes y no dificulta el desarrollo de la empresa ni el empoderamiento de la marca.

Los múltiples parámetros obligatorios de control de los servicios médicos radiológicos incrementan el costo de servicio, ya que los contratos de mantenimiento y prestaciones de servicio pertenecen a un monopolio de las marcas, que no tienen ningún control gubernamental, esto crea un desbalance en las instituciones prestadoras de servicios radiológicos, que son obligadas a presentar contratos anuales de mantenimientos con costos elevados; el gasto de las instituciones para obtener todos los permisos de funcionamiento para cumplir las normativas legales vigentes es considerable, y la correcta aplicación de las normativas de calidad de salud son un factor importante en el desarrollo financiero de las instituciones de salud.

La gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones son factores de relevancia en el desarrollo de la empresa, la tecnología crece apresuradamente en todos los ámbitos e inclusive en el ámbito médico, lo que dificulta seguir el paso de las corrientes generacionales y de la tecnología desarrollada, inclusive el oligopolio existente en el mercado de equipamientos médicos dificulta el correcto desarrollo de la gestión de tecnologías, ya que la innovación de equipamiento solicitada por las entidades de control se traduce en costos incrementados de los servicios que son transmitidos al usuario final.

Según los datos obtenidos del último trimestre del 2019 en el anexo 1, se muestra que el mayor universo de trabajo de la institución se debe a la red pública integral de salud en estudios de RMN, indicándonos que la situación financiera de la empresa es dependiente de las políticas socio-económicas, y de políticas de salud del gobierno de turno, las políticas de la empresa han sido bien desarrolladas durante los años anteriores.

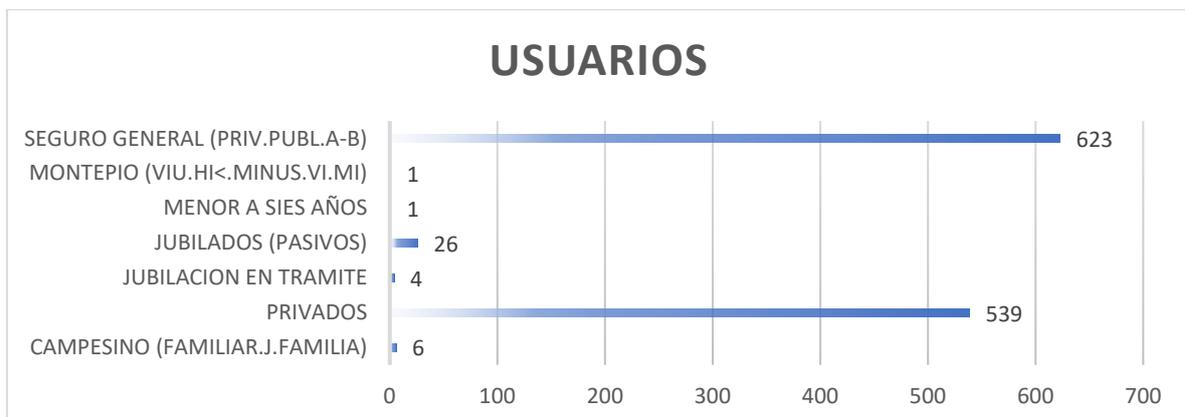
APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA:

Dentro del estudio de caso se realizó un censo de la población atendida en este centro de salud, en el último trimestre del 2019, en el cual los estándares sociales, políticos y económicos eran similares a la de los últimos 10 años, se hizo a través del registro contable de la institución, en el que se incluye el total de la población para ejemplificar mayor representatividad de la muestra, datos obtenidos del registro contable (anexo 1)

Es posible identificar que el mayor universo de trabajo es la red pública integral de salud, con un total de 623 (IESS-MSP-ISPOL-ISSFA), 26 jubilados (IESS), 4 jubilación en trámite (IESS), 6 con seguro campesino (IESS), 1 Montepío (IESS), con un total de 660 atenciones (tabla 6).

Tabla 6.

Universo de trabajo.



Indica el número de pacientes pertenecientes a la red pública integral de salud o usuarios privados en el último trimestre del 2019.

Se realiza un conteo de 540 usuarios privados que representan 45 % del universo de trabajo, mientras que los usuarios de la red pública integral de salud son 660 usuarios, que equivale el 55% (tabla 7)

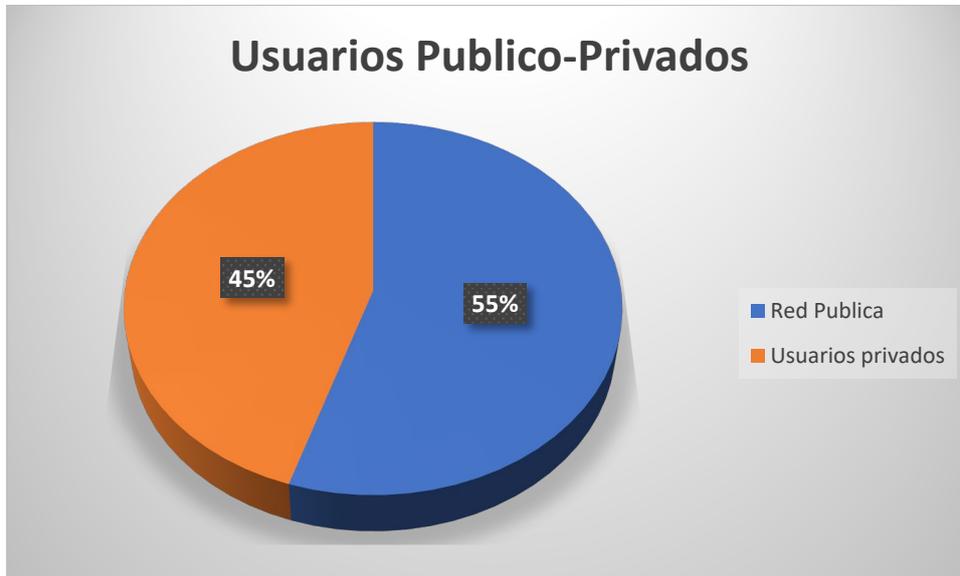
Lo que hace referencia a las políticas de salud establecidas en los últimos años que permitieron mantener un universo amplio de trabajo, a costa de la gratuidad

[Escriba aquí]

de la salud en nuestro país, establecido en el artículo 7 de la Ley Orgánica de Salud (2006),

Tabla 7

Usuarios público-privados.

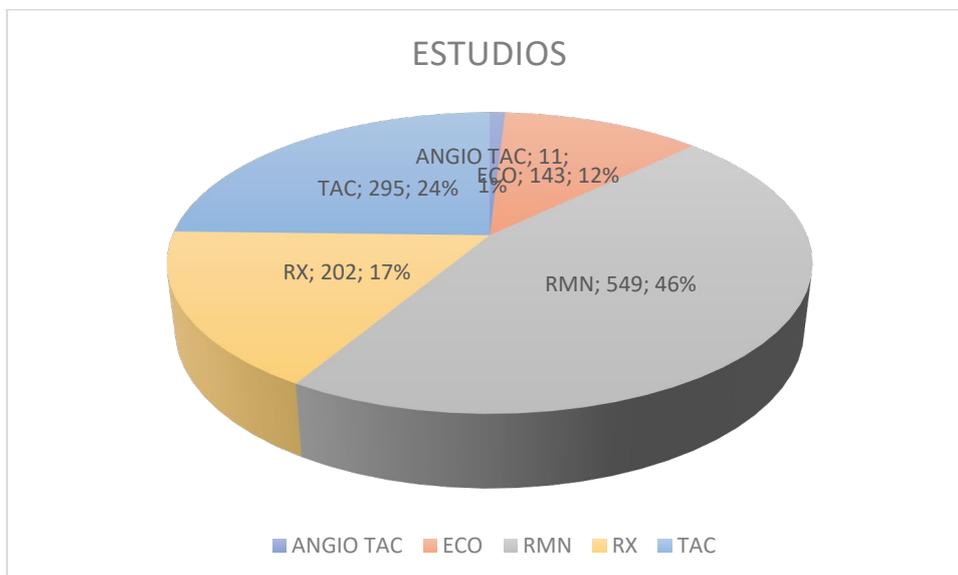


Representa el porcentaje de usuarios pertenecientes a la red integral pública de salud y a los usuarios privados atendidos en la empresa Ambaimagenes en el último trimestre del 2019.

Otro de los datos analizados fue la demanda de estudios de Diagnóstico de Imagen, con la finalidad de identificar los estudios con mayor demanda y así poder dirigir las estrategias de marketing; lo que resultó que el estudio de mayor demanda en el último trimestre del 2019 fue la Resonancia Magnética Nuclear con el 46 % de la muestra, el segundo estudio con mayor demanda es la Tomografía Axial Computarizada con un 24 %, las Radiografías simples representan el 17 %, y los demás estudios no superan el 20 % de la demanda total (tabla 8)

Tabla 8.

Demanda de Estudios de Imagen



Los exámenes con mayor demanda en el servicio son RMN con un 46 %, TAC con un 24 % y Rx con un 17 %. Datos obtenidos del registro contables del último trimestre del 2019 (anexo 1)

Además, se realizó una encuesta de 12 preguntas, con respuestas numéricas de 0 a 5, indicando 0 como muy malo y 5 excelente, con la finalidad de identificar el clima laboral de la empresa, y así poder identificar el grado de conformidad del personal con las actividades encomendadas (tabla 9), así como el empoderamiento de la marca través de sus usuarios internos, para trabajar sobre la satisfacción y aumentar el compromiso con la empresa. (Anexo 2)

1. Sé lo que se espera de mí en el trabajo.
2. Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo.
3. En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.
4. En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.
5. Mi jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona.

6. Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.
7. En el trabajo, mis opiniones cuentan.
8. La misión o propósito de la empresa, me hace sentir que mi trabajo es importante.
9. Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.
10. Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo.
11. Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.
12. Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.

Tabla 9

Clima laboral



Se refiere al clima laboral de la institución y su nivel de satisfacción, siendo 0 muy malo y 5 excelente (anexo 2).

[Escriba aquí]

Se realizó una entrevista con el gerente de la empresa, que ha permanecido en el puesto por un largo periodo de tiempo, en donde se solicitó información acerca de las estrategias de *marketing* y servicio post-venta.

1. ¿Indique cuáles son las estrategias de marketing actualmente utilizadas en la empresa?

Se utiliza el envío de pedidos médicos para la promoción y fidelización de los médicos enviados; se utiliza la promoción boca a boca a través de beneficios a los clientes.

2. Considera que el servicio post-venta de la empresa es eficiente?

Al no disponer de un servicio específico no se puede realizar comentarios acordes.

3. ¿Está usted de acuerdo en el nivel de aceptación de la imagen de la empresa y el empoderamiento en la marca?

Si, los múltiples años en el mercado de salud a nivel central, nos han permitido posicionarnos como una marca de prestigio, nos hemos manejado adecuadamente ante las situaciones sociales y políticas del entorno lo que nos ha permitido permanecer en el mercado por varios años.

4. Existe un personal específico para realizar funciones de *marketing* y post-venta?

Existe personal encargado de manejar las estrategias de marketing que utilizamos,

5. ¿Cual es el presupuesto mensual asignado al servicio de marketing?

Esta dentro del presupuesto de papelería por lo que no incurre en gastos exagerados en la empresa.

6. Conoce usted los beneficios de las estrategias de *marketing* y post-venta?

Tengo conocimiento de las estrategias de *marketing* actuales, aunque no ha profundidad.

- 7.Cuál es el interés de la administración en innovar en sistemas actuales de *marketing* y post-venta?

Al momento la empresa pasa por una situación económica en la que las deudas de los convenios con la red pública integral de salud son considerables y llevan un atraso de aproximadamente 8 meses de cancelación de servicios y afectan nuestro desarrollo económico actual.

8. Consideraría usted, contratar personal o empresas asesoras en *marketing* y servicio post-venta?

Idem.

RESULTADOS - PLANEAMIENTO ESTRATEGICO:

ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL:

Ambaimagenes S.A., es una empresa de servicios médicos de Diagnóstico por Imagen, localizada en la ciudad de Ambato cabecera cantonal de la provincia de Tungurahua, una empresa constituida hace más de una década, con accionistas relacionados a la prestación de servicios médicos, y una gerencia desarrollada por un médico Radiólogo.

La población de la provincia es de 590600 habitantes, con un numero de 165185 habitantes en la cabecera cantonal, donde reside nuestra empresa,

Con un porcentaje de 48.5 % de sexo masculino y de 51.5 % de sexo femenino, con una edad promedio de 30 anos al 2010, por lo que las generaciones venideras representan un porcentaje alto en la población de la provincia; lo que nos lleva a dirigir nuestra mira a las nuevas generaciones.

La población representada en la provincia sin afiliación al IESS es de 68.7 % para varones y de 74.1 % para mujeres; esto nos lleva a entender que el mayor universo de trabajo en la región es para clientes que no tengan convenios con la red integral publica de salud y nuestro objetivo se centra en ellos.

Tabla 10

Población económicamente activa.



Fuente y elaboración INEC

[Escriba aquí]

Debemos considerar que la población económicamente activa de la provincia representa los usuarios a los cuales queremos llegar, y en este objetivo nos referimos a los porcentajes más altos, (tabla 9), (INEC 2010)

Además, pertenece a la región tres del MSP, que comprende cuatro provincias (Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza) esto corresponde al 10 % de la población nacional total; que según datos obtenidos por el INEC (2020) comprende una población de 1'456302 habitantes.

Al ser la región centro del país presenta una peculiaridad, el sistema vial del país fue desarrollado para converger en esta provincia y en específico en la ciudad de Ambato, con una infraestructura vial cómoda, las poblaciones del oriente, sur del país, y un pequeño segmento de la costa tiene fácil acceso vial, lo que las constituye como potenciales clientes.

La gerencia de la empresa ha realizado sus actividades de manera eficiente con decisiones acertadas durante varios periodos, se ha manejado de manera independiente a través de los años a pesar de las múltiples reformas políticas, sociales y culturales de la población a la que se ha dirigido su atención.

El personal operativo de la institución se ha mantenido constante en sus funciones con una visión y misión acertadas durante la trayectoria de la empresa. La tecnología es de vital importancia, mejores equipos médicos, pueden resultar en menor tiempo de examen, mayor confiabilidad en el resultado diagnóstico, y menor costo final de producción para la empresa, la tecnología es el mejor aliado en el área radiológica o de diagnóstico médico.

Las limitaciones en el acceso de los servicios de RIS y PACS (software de informes e imágenes médicas) son de importancia en el desarrollo de la empresa debido a sus altos costos.

Normativas para el tiempo de vida útil de equipos radiológicos no mayor a 15 años es otro efecto negativo hacia la institución, los mantenimientos preventivos y correctivos nos dan la confianza y permisibilidad para realizar nuestras labores.

EL personal médico que labora en la institución presta sus servicios en periodos cortos de tiempo, no homogeniza sus servicios, y no permite una eficiencia del producto final.

La empresa no dispone de un departamento de *marketing* o post-venta, la escasa promoción de los servicios los realiza a través de los sistemas antiguos de publicidad, si se toma en cuenta que es una empresa ya constituida hace algún tiempo, esto no ha perjudicado en gran medida, pero en la actualidad se presentan otras empresas de similar complejidad y prestación de servicios que manejan un marketing agresivo en esta región.

Debido a la pandemia la empresa presenta mejoras en el mercado y en su solvencia económica, uno de los servicios ofertados es la tomografía que es uno de los servicios con mayor demanda en la actualidad, esto ha creado la oportunidad de realizar mejoras en cuanto a *marketing* a través de la implementación de estrategias durante el periodo de pandemia.

En nuestro entorno la percepción de exámenes de Imagen Médica se refiere a la sobrevaloración de la tecnología y la falta de capital humano capacitado, por lo que es necesario incrementar en el mercado mejores herramientas tecnológicas, como adquirir sistemas de mensajería electrónica (PACS, RIS) que nos permitirían lograr llegar más eficientemente hacia los servicios referentes y con un menor costo para la empresa.

En la situación actual el miedo a la aglomeración de usuarios y la restricción vehicular debido a la emergencia sanitaria limita la movilización de nuestros usuarios hacia el centro de diagnóstico para la realización de los exámenes pertinentes.

ANALISIS DE LA INDUSTRIA DE LA SALUD:

Con las nuevas tecnologías en áreas tan importantes como el área radiológica las emisiones de radiación son sumamente controladas por las empresas productoras de la tecnología, así como los organismos controladores de emisión a niveles gubernamentales.

Se deben seguir normas de protección radiológica y seguridad de las fuentes de radiación estandarizadas en normas básicas internacionales de seguridad.

El sistema de protección y seguridad que requieren las presentes Normas proporciona en general una protección adecuada del medio ambiente contra los efectos nocivos de la radiación. Para realizar estas evaluaciones se están elaborando métodos y criterios que seguirán evolucionando.

Las normas existentes están creadas para identificar la protección del medio ambiente como algo que debe ser evaluado, que permita flexibilidad al incorporar procesos de toma de decisiones, que los resultados de las evaluaciones sean mensuradas a los riesgos radiológicos.

Que no se limite a la prevención de los efectos radiológicos en los seres humanos y en otras especies.

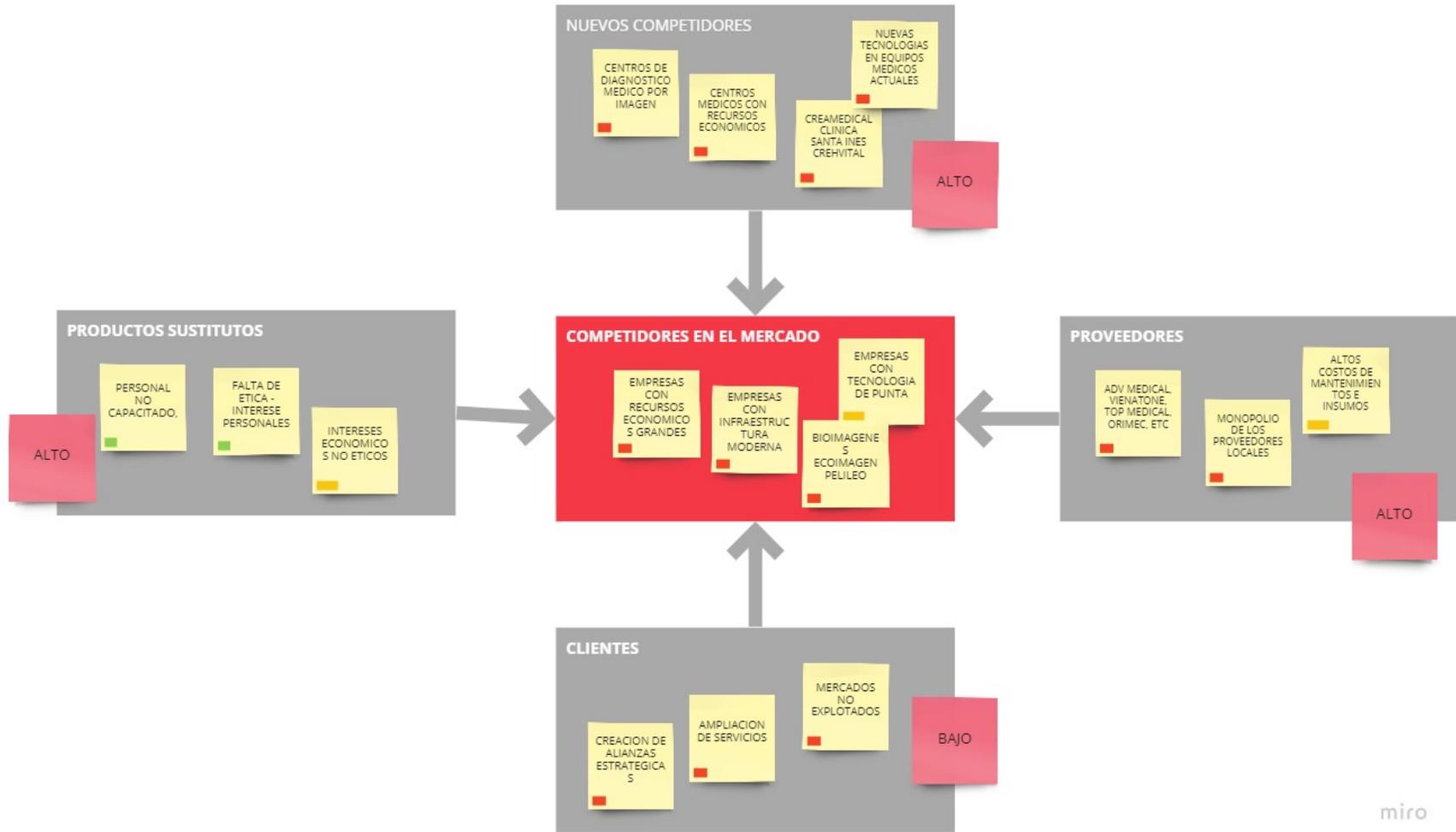
Cada vez son menos los efectos adversos producto de las dosis administradas por parte de equipos médicos productores de radiación ionizante, debido a sus grandes avances tecnológicos.

En relación con los campos magnéticos producidos por equipos de resonancia magnética, no se ha determinado daños biológicos en ninguno de los estudios clínicos actuales.

Los nuevos equipos de digitalización ya no emiten contaminantes líquidos que lo hacían los equipos reveladores antiguos.

FIGURA 2 FUERZAS DE PORTER

[Escriba aquí]



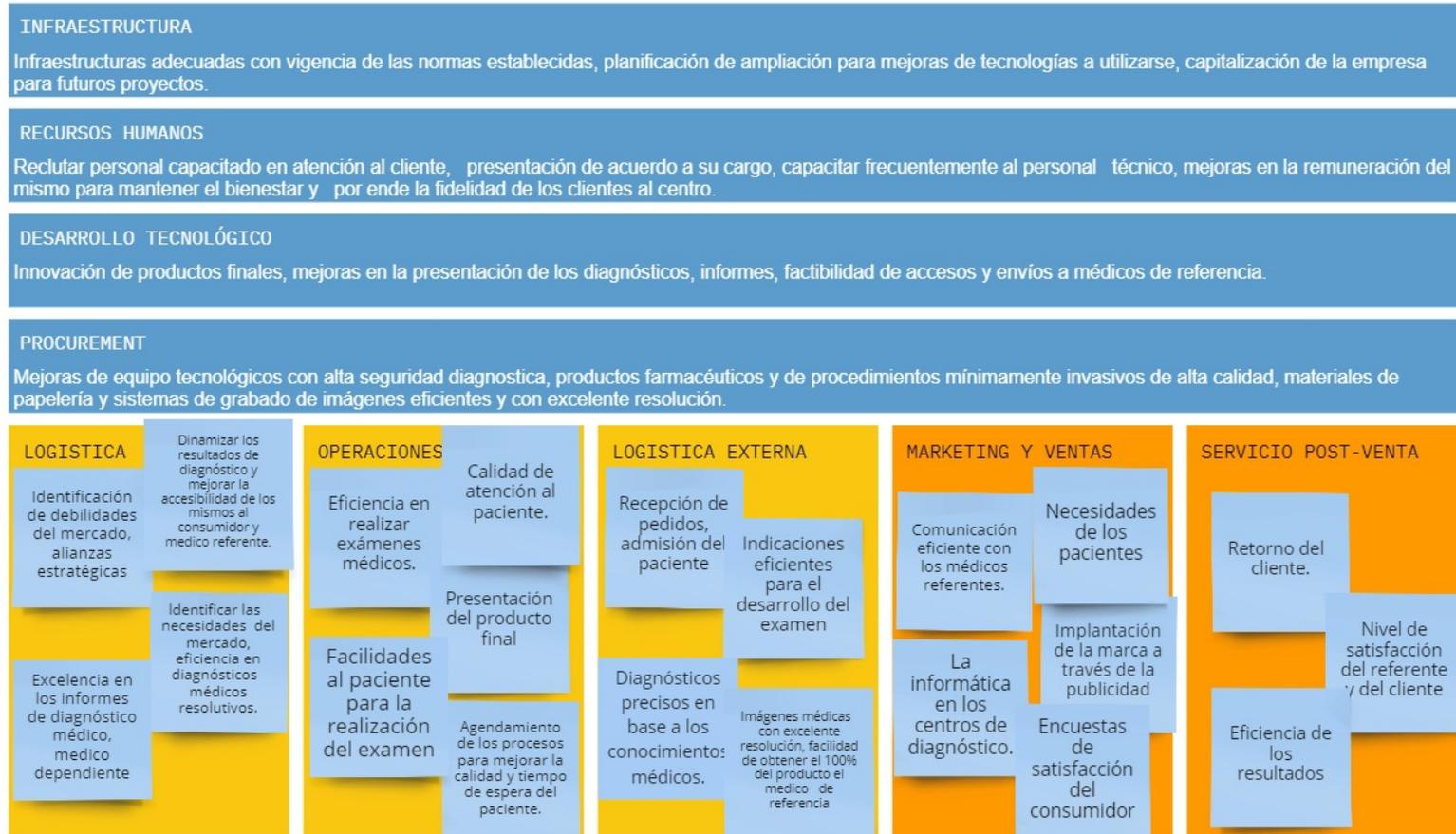
[Escriba aquí]

FIGURA 3
FODA



[Escriba aquí]

FIGURA 4
CADENA DE VALORES



miro

[Escriba aquí]

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

MISIÓN:

Brindar el servicio de diagnóstico médico por imágenes y la resolución de patologías con tratamientos mínimamente invasivos, así como la complementación de valoraciones clínicas para el manejo adecuado, todo esto a través de normas y procedimientos especializados, equipos con tecnología adecuada y personal profesional capacitado.

Inclusive poder ayudar a la población económicamente activa con exámenes de medicina ocupacional a bajo costo que pueden ayudar a la mejora de los recursos de las empresas de la región centro del país.

VISIÓN:

Posicionar la empresa Ambaimagenes como una empresa rentable y con alta plusvalía, que permita el correcto diagnóstico de patologías y la resolución de las mismas a través de procedimientos adecuados, ser un centro de referencia e incluso posicionarla como una empresa autosuficiente en la región centro del país en un plazo aproximado de 3 años.

Presentarla como una empresa con tecnología de punta y personal altamente capacitado que nos permita generar la confianza en la población y en los médicos referentes.

VALORES:

Ambaimagenes es una empresa en la región central del país con ánimo de lucro que busca el beneficio de sus clientes a través del apoyo en diagnóstico médico y tecnológico.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES:

Proporcionar atención de calidad y oportuna a una mayor cantidad de usuarios con patologías agudas y crónicas.

Establecer alianzas con los gobiernos tanto el MSP, IEES, ISSPOL e ISFFA a través de la red pública integral de salud.

Establecer convenios con instituciones de salud privadas que requieren nuestros servicios para complementar su cartera de servicios.

Incrementar las capacidades y competencias de recursos humanos para un mejor servicio.

Permitir acceso a menor costo de los estudios de imágenes por parte de empleados públicos y privados a través de medicina ocupacional.

Realizar un acercamiento hacia la comunidad en la región centro del país hacia todo individuo que desee realizarse un examen preventivo.

Convertirnos en un centro de referencia a nivel regional a través del aumento en la cartera de servicios, convirtiéndonos en un servicio de diagnóstico por imagen de alta complejidad.

PRINCIPIOS ÉTICOS:

- Honestidad en el diagnóstico de patologías.
- Atención integral en el ámbito de diagnóstico por imagen.
- Responsabilidad social y ambiental.

POLÍTICAS:

De acuerdo con las políticas de estado y con la situación de incertidumbre y corrupción que nos aquejan es necesario establecer políticas sólidas, reservas económicas moderadas y regímenes hacia los criterios ya establecidos por los

[Escriba aquí]

ministerios que nos permitan permanecer en el tiempo y ser una empresa de éxito a pesar de los cambios constantes de las políticas del estado, inclusive deberíamos promocionarnos en otras áreas aun no explotadas en la región centro del país.

Las tres reformas laborales creadas por el ministerio de trabajo el 15 de Abril del 2020 con la finalidad de proteger a los empleados y empleadores, nos permiten modificar salarios de nuestro personal para beneficio mutuo, con las indicaciones del departamento de talento humano que nos permita medir el grado de satisfacción de nuestros operarios.

Entidades públicas de control que realizan modificaciones cada cierto tiempo han creado reformas a los acuerdos ministeriales que en el sector privado tienden a crear un malestar económico ya que no está previsto en el presupuesto de la institución.

Entidades privadas regionales que realizan acuerdos de interés económico con instituciones públicas con un fin político no justificable, conforman competencias agresivas y no éticas que tenemos que incluirlas en nuestro análisis económico anual.

En relación con la red integral pública de salud debemos depender menos de ella ya que el estado se encuentra en una situación económica emergente y para poder solucionar su solvencia podría tomar recursos económicos del servicio de salud en especial de los prestadores externos.

En situaciones locales de política necesitamos hacer convenios con instituciones gubernamentales regionales y presentar servicios sociales que atraigan el interés de las autoridades para poder prestar servicios sociales hacia la población y así mantener nuestro buen relacionamiento y publicitarnos como marca regional de colaboración y empatía con la sociedad.

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN:

La gerencia de la empresa debe permitir la apertura a nuevas formas de desarrollo, a innovación de equipamiento, métodos tecnológicos, estrategias en *marketing* y post-venta; utilizando asesoría externa de una empresa de marketing para dar a conocer a los socios acerca de los beneficios de las estrategias de marketing y como ellas pueden ser aplicables para las mejoras en la cadena de producción, en la calidad y eficiencia de sus servicios; indicadores que deberán ser medidos a través de fidelización de usuarios representados en la facturación de la empresa, nivel de satisfacción del usuario externo por seguimiento post-venta, así como empoderamiento de la marca por parte de los usuarios internos, a través de encuestas de clima laboral, con un organigrama trimestral durante el primer año, semestral durante los dos años siguientes y anual los últimos dos años.

Las estrategias de *marketing* deben ser instauradas de manera eficiente, innovadoras y presentado una continuidad a lo largo del tiempo, en la cual se pueden innovar en medios digitales, redes sociales que son concurridas en la actualidad por las generaciones económicamente activas, con un control en su desarrollo a través de un conteo en la promoción, tiempos de utilización del servicio, numero de promociones reclamadas, valoradas a través de nuestro análisis contable mesurable mensualmente, y evaluado trimestralmente.

El manejo de recursos económicos se debe diferenciar del presupuesto ya establecido, se debe comenzar con una inversión para asesoría externa e implementación de estrategias de *marketing* que permitan mejorar la fidelización de los usuarios, por lo menos durante los dos primeros años, para en lo posterior y bajo un análisis exhaustivo considerar la opción de ampliar los servicios de asesoría o implementar el departamento de *marketing* en el interior de la empresa.

Permitir el empoderamiento de los usuarios y la conformación de un clima laboral satisfactorio dentro de la institución, que permita diversificar las políticas de mejora en calidad de servicio, hospitalidad, eficacia y eficiencia, medibles en encuestas al usuario externo e interno, de forma aleatoria, analizadas semestralmente, para poder aplicar beneficios motivacionales, capacitaciones, coaching, y tareas grupales que permitan mejorar el clima laboral.

Promocionar y dirigir nuestra oferta de servicios hacia empresas regionales, para poder incursionar en el ámbito de la medicina ocupacional, a través de estrategias de *marketing* digitales como correos electrónicos, convenios con mejoras de tarifas económicas para empresas aliadas, promoción de nuestra cartera de servicios de manera personal y específica para cada institución y médicos enviados.

Unificar esfuerzos con empresas regionales y dedicadas a medicina prepagada, para la conformación de paquetes de servicios médicos dirigidos a medicina ocupacional, que presten sus servicios de manera efectiva, consensuada, rápida y accesible para una optimización de tiempos y recursos de las empresas demandantes.

MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD:

1. Capacitaciones continuas al personal de recepción y atención al cliente para proporcionar calidez y hospitalidad hacia el usuario externo, medible a través de encuestas de clima laboral de forma aleatoria con un cronograma trimestral los tres primeros años y semestral los siguientes dos años; la satisfacción de atención del usuario externo a través de un seguimiento post-venta por *call center*, evaluado trimestralmente.
2. Permision de capacitaciones al personal operativo, como medios de motivación laboral y para mejoras en la calidad de los servicios prestados, a través de cursos académicos necesarios para el desarrollo de las actividades profesionales, así como para aplicación de mejoras en las remuneraciones económicas, medible a través del número de cursos asistidos anualmente.
3. Incentivos al usuario interno para el desarrollo de capacitaciones específicas o cursos pedagógicos, como medios de motivación laboral y para mejoras en la calidad de los servicios prestados, medible a través del número de cursos asistidos anualmente.
4. Innovación de equipamiento y métodos tecnológicos en la empresa, necesarios para mejorar la calidad de prestación de servicios, medible con auditoria contable de la empresa, con indicadores de bienes muebles e inmuebles.
5. Seguimiento de satisfacción y fidelización de los usuarios externos, con encuestas pot-venta por *call center*, evaluados trimestralmente para poder aplicar capacitaciones de mercadotecnia y empoderamiento de la marca.
6. Mejorar y aumentar la fidelización de los médicos enviados a través de resultados de alta credibilidad, medibles a través de entrevistas asociadas a la promoción de servicios de manera personal y específica, evaluada de acuerdo con la demanda de los profesionales solicitantes.

EJECUCIÓN DE PLANES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Las capacitaciones al personal de recepción y operativo deben ser continuas, dirigidas y enfocadas en las actividades que desempeñan, deben ser consensuadas, y aleatorias debido al compromiso de recursos que realiza la empresa, siempre buscando el beneficio mutuo, la satisfacción de los usuarios internos, mejora del clima laboral, empoderamiento de los usuarios internos y mejoras en las acreditaciones profesionales, todo ello evaluado a través del número de capacitaciones anuales presentadas al departamento de talento humano.

Realiza una encuesta de satisfacción del usuario externo realizado por el departamento post-venta, servicio de *call center*, de manera aleatoria e inclusiva, con la finalidad de identificar, corregir y sugerir mejoras para la calidad de prestación de servicios, analizados trimestralmente en los dos primeros años, semestralmente los siguientes tres años.

Aumentar el número de usuarios externos y con ello los ingresos de la empresa a través de estrategias de *marketing*, promoción y fidelización, para poder innovar en tecnología y con eso mejorar la imagen de la empresa y empoderar la marca, lo cual puede ser evaluado a través del aumento de usuarios e ingresos detallados en el análisis contable mensual.

GESTION FINANCIERA:

Iniciar la gestión financiera para promover el departamento de *marketing* debe significar una inversión moderada, en la cual se debe dar a conocer los beneficios, promover políticas de ventas, y programar la instalación de un departamento de *marketing* autosuficiente propio de la empresa, en un lapso mínimo de dos años y máximo de tres años.

La empresa debe contar con un presupuesto fijo mensual para el manejo de los servicios de marketing y postventa sean estos externos o internos.

[Escriba aquí]

En el momento inicial para instaurar estrategias de marketing se sugiere la contratación de un servicio externo, para menorar costos, una vez que los beneficios de la instauración de estos servicios sean comprobados por la empresa se debe pensar en dirigir estos recursos para la implementación del departamento interno y así poder aumentar la cartera de servicios e implementar nuevas estrategias de *marketing*.

La empresa en el momento actual dispone de recursos económicos para solventar pagos a proveedores y el manejo de sus gastos operacionales, (auditoria 2019), la utilización de recursos económicos para la implementación de estrategias de *marketing* debe ser considerada de relevancia, para poder aumentar nuestro universo de trabajo y por ende los ingresos a la empresa.

GESTION DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES:

La empresa consta con tecnología de punta, todas ellas dirigidas hacia el desarrollo de actividades de Diagnóstico Médico, además se servicios de comunicación básicos sin controles de calidad, por lo que es necesario implementar capacitaciones a los usuarios internos para un mejor desarrollo de estas actividades, así como la implementación de un *call center* para el control post-venta, todo ellos puede ser introducido a la empresa en la contratación de la prestación de servicios de marketing durante los dos primeros años y con un tiempo máximo para el desarrollo del departamento interno de tres años-.

LIMITACIONES DE LA GESTION:

1. Uno de los mayores inconvenientes en el desarrollo del plan de gestión para la conformación del departamento de *marketing* y post-venta de la empresa se debe a la apertura de las autoridades de la empresa para indicar los beneficios de utilizar estrategias de marketing,
2. La utilización de recursos económicos que no interfieran en el desarrollo continuo de la empresa, y la pronta recuperación de cartera para demostrar los beneficios de las estrategias instauradas.
3. Las estrategias motivacionales a los usuarios internos son de difícil acceso en nuestro medio, por lo que realizar capacitaciones continuas puede resultar difícil debido a su accesibilidad o excesivo costo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es importante que la dirección de la empresa se comprometa en la implementación e innovación en las estrategias de marketing y promoción actuales para poder llegar a posibles usuarios con patrones conductuales diferentes a los ya conocidos por el mercado regional.

Gestionar la disponibilidad de recursos para el manejo de las políticas de marketing aplicables, y que se mantengan por periodos continuos como un objetivo específico de la organización.

Una vez que las políticas económicas, de salud y sociales se modifiquen debido a los gobiernos de turno y sus tendencias políticas, la relación de usuarios privados y pertenecientes a la red pública integral de salud puede cambiar y ante la ausencia de políticas de fidelización, de *marketing* y post-venta de la empresa las ventas podrían caer y hacer que nuestro universo se reduzca significativamente.

No se han implementado estrategias de motivación dentro de la institución, lo que resta importancia a la satisfacción del usuario interno y como resultado final la falta de fidelización del personal interno y la ausencia de la promoción de la marca.

Se considera que se necesita mayor inversión de recursos en la gestión de talento humano y marketing, que han sido de poco interés de las administraciones debido a la confianza en los balances contables positivos de la empresa en años anteriores.

Mejorar las relaciones con médicos enviados así como la implementación de convenios con otras instituciones regionales para la prestación de servicios de radiodiagnóstico.

Presentarnos como entidad de ayuda social y compromiso hacia la sociedad y no solo como una entidad con ánimo de lucro.

REFERENCIAS:

- Bennet, P.D. (1995) Dictionary of Marketing Terms, 2nd ed. Chicago: American Marketing Association.
- Thomas, R K, (2010) Marketing Health Services.
- Sallenave, J. P., (2002) Gerencia y planeación estratégica.
- Macedo, V., Barbosa, D., Lavarda, R., Silveira, F., Goncalves, G., (2016) O papel da Gerência Intermediária na Formação da Estratégia. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE Vol. 15, N. 4. Outubro/Dezembro.
- De Bem Noro, G, Bronzatti, B; (2013) A influencia das características do gestor no sucesso da gestão de projetos. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 4, n. 1, p 77-115, jan./abr.
- Cardona, C; (2010) Fundamentos de administración, 3ª. Ed. Bogotá DC,: Ecoe Ediciones, 2009. ISBN 978-958-648-638-5
- Ley Orgánica Del Sistema Nacional De Salud (Ley No. 2002-80)
- Ministerio de Salud Pública, Tarifario de Prestaciones del Sistema Nacional de Salud. Dirección Nacional de Políticas y Modelamiento del Sistema Nacional de Salud, MSP. 4ta Edición, Quito. Ecuador, 2019, Recuperado de: <http://salud.gob.ec>.
- Barrios, O (2006) Funciones esenciales de salud pública : su implementación en Argentina y desafíos hacia salud universal : experiencia 1a ed . - Buenos Aires : Organización Panamericana de la Salud - OPS, 2017.
- Congreso Nacional. (2006). Ley Orgánica de Salud. Ecuador.
- Toro, A, Sanin, A (2013) Posada Gestión del clima organizacional, Intervención basada en evidencias, Cincel, Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, DOI: 10.21772/gco.ibe
- Resultados del censo 2010 de población y vivienda en el ecuador. Recuperado de: INEC.gob.ec

ANEXOS:

[Escriba aquí]

ANEXO 1

[ambaimagenes.xlsx](#)

[Escriba aquí]

ANEXO 2

[Escriba aquí]

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL AMBAIMAGENES

| | | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 se lo que se espera de mi en el trabajo | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2 tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 en mi trabajo, tengo cada dia la oportunidad de hacer lo que | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 4 en los ultimos seis dias, he recibido reconocimiento o elogios | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| 5 mi jefe/supervisor o alguien mas en el trabajo, muestra tene | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 6 hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo persona | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 |
| 7 en el trabajo, mis opiniones cuentan | 4 | 5 | 3 | 1 | 5 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| 8 la mision o proposito de la empresa, me hace sentir que mi t | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 |
| 9 mis companeros de trabajo estan dedicados y comprometido | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 10 tengo un mejor amigo o amiga en el trabajo | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 11 durante los ultimos seis meses, alguien en el trabajo me ha h | 4 | 0 | 4 | 1 | 5 | 4 | 0 | 1 | 1 |
| 12 este ultimo ano, he tenido oportunidades de aprender y crec | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 |

[Escriba aquí]