



ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de Gestión Gerencial para la implementación de estrategias de marketing e innovación para incrementar la demanda de atención de pacientes en OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de:

Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud

Docente Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

AUTOR

Diana Sofía González Vallejo

AÑO

2023



ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de Gestión Gerencial para la implementación de estrategias de marketing e innovación para incrementar la demanda de atención de pacientes en OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional.

“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de **Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud**”

Profesor/a Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

Autora:

Diana Sofía González Vallejo

Año:

2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por todas sus bendiciones y por la fortaleza que me ha dado en todo este tiempo. También quiero agradecer a mi mamá, a mis hermanos y a mi esposo David por su amor y apoyo incondicional en este proceso. Finalmente expreso mi profundo agradecimiento a mi tutora, la Mgs. Sonia Brazales por su apoyo, dedicación y paciencia para la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de manera especial a mi papá Leonidas (+), quien ha sido mi ejemplo de amor, constancia, perseverancia y fortaleza. A mi esposo David, mi gran amor y quien ha estado a mi lado en todo momento. A mi mamá y mis hermanos, quienes han sido los pilares fundamentales de mi vida, mi apoyo en todo este proceso y quienes me han dado el ánimo y fortaleza para salir adelante y conseguir este título.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación aplicada se desarrolla en OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional, ubicado en la ciudad de Quito.

El proyecto tiene como objetivo principal la implementación de estrategias de marketing e innovación para el incremento de demanda de pacientes en OMEGA, debido a que la institución se enfrenta a una reducción en la atención de pacientes, lo cual impacta negativamente en su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Esta reducción se debe a varios factores como: falta de visibilidad en el mercado, ausencia de innovación en servicios y competencia creciente en el sector.

Se utilizó una metodología de tipo cualitativa como una entrevista semiestructurada a la Directora General de la institución y una metodología cuantitativa como la encuesta a los pacientes que acudieron a las instalaciones de OMEGA.

Como resultados se obtuvo que los usuarios tienen un bajo conocimiento de la marca y por ende de su portafolio de servicios. Por otro lado, a pesar de que usen por primera vez los servicios, están satisfechos con el mismo y con la amabilidad y profesionalismo del personal que los atendió.

Como conclusión de este proyecto, se tiene que es esencial la implementación de las estrategias de marketing e innovación en OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional para abordar los desafíos actuales y las oportunidades en el mercado de la salud. Estas estrategias están diseñadas para fortalecer la presencia de OMEGA, mejorar la percepción de la marca y expandir la base de pacientes.

ABSTRACT

This applied research project is carried out at Omega Clinical Laboratory and Occupational Health, located in the city of Quito.

The main objective of the project is the implementation of marketing and innovation strategies to increase the demand for patients at Omega since the institution faces a reduction in patient care, which has a negative impact on its profitability and sustainability in the long term. This reduction is due to several factors, such as a lack of visibility in the market, a lack of innovation in services, and growing competition in the sector.

A qualitative methodology, such as a semi-structured interview with the General Director of the institution, and a quantitative methodology, such as the survey of patients who attended the Omega facilities, were used.

As a result, it was found that users have a low knowledge of the brand and, therefore, of its portfolio of services. On the other hand, even though they are using the services for the first time, they are satisfied with them and with the friendliness and professionalism of the staff who attended to them.

As a conclusion of this project, it is essential to implement marketing and innovation strategies in Omega Clinical Laboratory and Occupational Health to address current challenges and opportunities in the health market. These strategies are designed to strengthen Omega's presence, improve brand perception, and expand the patient base.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. CAPÍTULO I REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	1
1.1.1. Introducción.....	1
1.1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	2
1.1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	2
1.1.4. Oferta y Demanda de Servicios	5
1.1.5. Análisis geoespacial y geopolítico	6
1.1.6. Población atendida.....	6
1.1.7. Demanda de servicios insatisfecha	7
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.4. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos	10
1.5. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	11
1.5.1. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas	12
2. CAPÍTULO II JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	14
2.1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN	14
2.1.1. Metodología.....	14
2.1.2. Población	15
2.1.3. Instrumento de recolección de datos	15
2.1.4. Interpretación de resultados.....	15
2.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.....	20
2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	20
2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing	21
2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	21
2.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	21
2.2.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	21

3. CAPÍTULO III PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	22
3.1. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	22
3.1.1. Análisis del Entorno Social	22
3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	23
3.1.3. Análisis FODA	25
3.1.4. Cadena de Valor de la organización	26
3.1.5. Planificación Estratégica	27
3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	29
3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	29
3.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	31
3.2.3. Gestión Financiera.....	31
3.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	32
3.2.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	33
4. CAPÍTULO IV EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	34
4.5. LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL	34
4.6. CONCLUSIONES	35
4.7. RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	37
ANEXOS	38
Anexo 1. <i>Encuesta a pacientes OMEGA</i>	39
Anexo 2. <i>Guía de entrevista a Directora General de OMEGA</i>	41
Anexo 3. <i>Ficha de respuestas de entrevista</i>	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.....	12
Tabla 2. Análisis FODA OMEGA	25
Tabla 3. Indicadores Gestión Gerencia de la Dirección - Actividad 1	29
Tabla 4. Indicadores Gestión Gerencia de la Dirección - Actividad 2	30
Tabla 5. Indicadores Gestión Administrativa y de Recursos Humanos - Actividad 1 .	31
Tabla 6. Indicadores Gestión Administrativa y de Recursos Humanos - Actividad 2 .	31
Tabla 7. Indicadores Gestión Financiera - Actividad 1	32
Tabla 8. Indicadores Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística - Actividad 1 ...	32
Tabla 9. Indicadores Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones - Actividad 1	33
Tabla 10. Indicadores Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones - Actividad 2	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural de OMEGA	4
Figura 2. Ubicación geográfica OMEGA.....	6
Figura 3. Pacientes atendidos por año	7
Figura 4. ¿Ha escuchado anteriormente sobre OMEGA?	15
Figura 5. ¿Cómo se enteró por primera vez de nuestra empresa?	16
Figura 6. ¿Ha utilizado nuestros servicios antes?.....	16
Figura 7. ¿Cuánto sabe sobre nuestro portafolio de servicios?	17
Figura 8. ¿Qué palabras o conceptos asocia con nuestra marca?	17
Figura 9. ¿Está usted satisfecho con la amabilidad y profesionalismo del personal de OMEGA?.....	18
Figura 10. ¿Cómo describiría su experiencia general al utilizar nuestros servicios?...	18
Figura 11. ¿Qué tan probable es que recomiende nuestros servicios a un amigo o familiar en el futuro?	19
Figura 12. Cadena de valor OMEGA	26

1. CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1.1. Introducción

La salud ocupacional tiene como finalidad promover y proteger el bienestar de los trabajadores, a la vez que previene incidentes y enfermedades laborales que pueden surgir debido a las condiciones y riesgos particulares asociados con diferentes ámbitos económicos. (Flores, Giménez, & Peralta, 2017).

De acuerdo con los datos proporcionados por la Organización Panamericana de la Salud, cerca del 65% de los individuos en la Región participan activamente en la fuerza laboral, y en promedio, los trabajadores dedican aproximadamente dos tercios de su tiempo a sus labores profesionales. El empleo no solamente representa una fuente de ingresos, sino que también desempeña un rol esencial en el bienestar físico, el estatus social, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo personal. En este sentido, la salud ocupacional emerge como una estrategia crucial para salvaguardar la calidad de vida de los trabajadores y al mismo tiempo, contribuir al fortalecimiento de las economías nacionales mediante un aumento en la productividad, motivación y excelencia en los bienes y servicios ofrecidos. (OPS, 2009)

A nivel global, los problemas de salud ocupacional más prevalentes son la lumbalgia (37%), la pérdida auditiva (16%) y la enfermedad pulmonar obstructiva crónica (13%). En las Américas, las enfermedades ocupacionales más frecuentes incluyen la pérdida de audición relacionada con el trabajo, la intoxicación aguda por plaguicidas, la exposición a metales pesados y enfermedades respiratorias y cutáneas (OPS, 2009).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha llevado a cabo las siguientes acciones para fortalecer la protección de la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores:

- Desarrollo de normas y estándares destinados a prevenir los riesgos laborales.
- Creación de conciencia en el público y establecimiento de redes de apoyo para reforzar la protección de la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores.
- Brindar apoyo a los países para la elaboración e implementación de programas de salud ocupacional dirigidos a los trabajadores de la salud a nivel nacional, subnacional y en los establecimientos de salud (OMS, 2022).

1.1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional (OMEGA) inició sus actividades en octubre del 2020 creando un laboratorio clínico de alta complejidad con el personal necesario para la toma de muestras a domicilio y en las instalaciones del mismo, analistas de laboratorio y personal administrativo. Desde entonces ha ido incorporando a su equipo de trabajo varios profesionales y otros servicios como salud ocupacional.

Conforme ha pasado el tiempo, Omega ha crecido en infraestructura, instalaciones y se han adquirido nuevos equipos con alta tecnología tanto para el laboratorio clínico como para salud ocupacional.

En la actualidad, OMEGA tiene vigentes algunos convenios con empresas públicas y privadas y cubre varias brigadas con unidades móviles y personal necesario que se trasladan a todos los sectores de la ciudad de Quito.

1.1.3. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

1.1.3.1. Estructura Administrativa

La estructura administrativa está conformada por la Gerencia General y la Dirección General que son las instancias encargadas de la toma de decisiones, gestión de recursos y directrices para la gestión operativa de los servicios que se proporcionan a los pacientes.

La Gerencia General designa a la Dirección Administrativa bajo cuya responsabilidad se encuentran las siguientes áreas: prestación de servicios, talento humano, comercial, logística, compras y bodega, back office y mantenimiento.

1.1.3.2. Estructura Financiera

La estructura financiera está a cargo del área contable del establecimiento y es la encargada de: pagos a proveedores de reactivos, insumos médicos y mantenimientos preventivos y correctivos de equipos médicos, registro de facturas, conciliaciones bancarias, archivos, impuesto a la renta, retenciones y depreciaciones de bienes.

1.1.3.3. Estructura Operativa

El área operativa está conformada por:

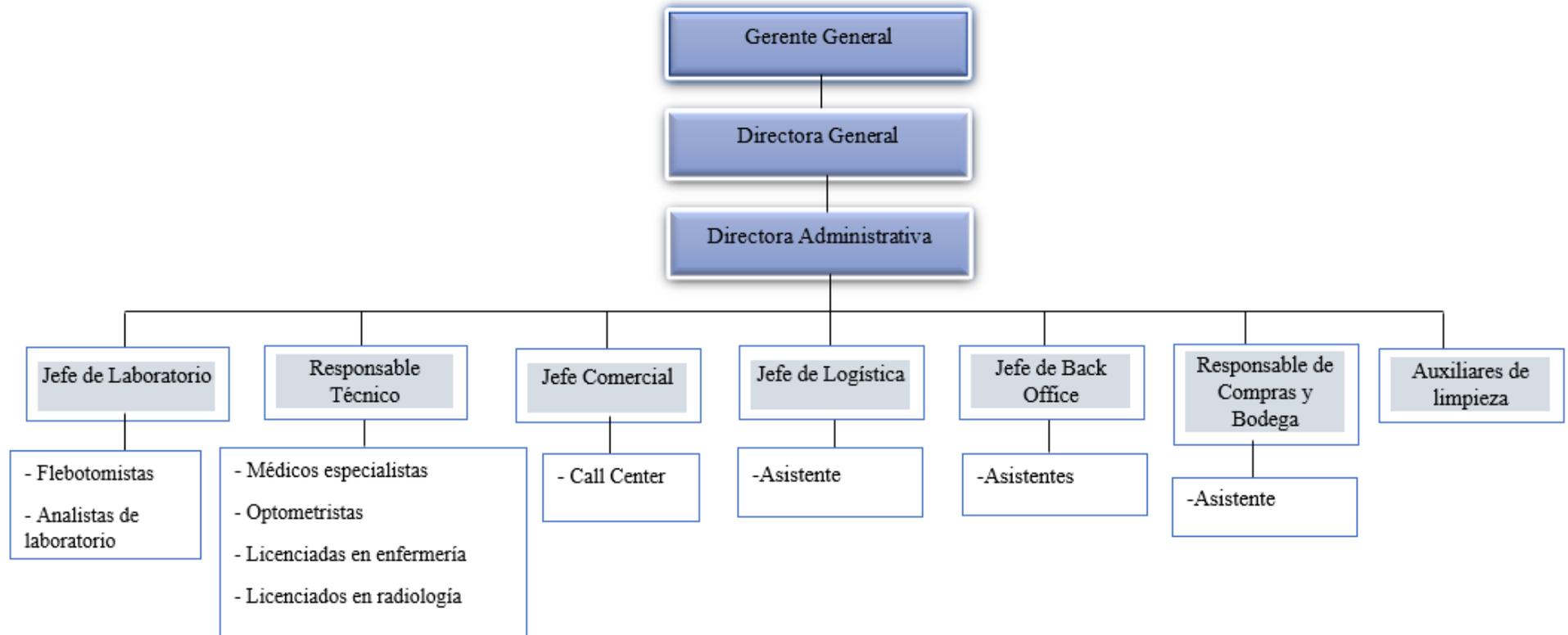
Salud Ocupacional: médicos ocupacionales, cardiólogos, imagenólogos, neumólogos, médicos otorrinolaringólogos, optometristas, licenciadas en enfermería, licenciados en radiología y tecnólogos en emergencias médicas.

Laboratorio Clínico: analistas de laboratorio, flebotomistas y auxiliares de laboratorio.

En la Figura 1. Se describe el organigrama funcional de la institución:

Figura 1.

Organigrama estructural de OMEGA



Nota: Elaboración propia. Adaptado de los datos de OMEGA.

1.1.4. Oferta y Demanda de Servicios

1.1.4.1. Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud)

OMEGA es una unidad de salud que maneja un Laboratorio de Análisis Clínico de Alta Complejidad y un Centro de Especialidades Ambulatorio de II Nivel de Atención.

Omega funciona en un edificio de 2 pisos, que se distribuyen de la siguiente manera:

- Planta baja: recepción, sala de espera, cubículos para toma de muestra y área preanalítica.
- Primer piso: laboratorio clínico, consultorios médicos, áreas de signos vitales, espirometría, audiometría, optometría, rayos x, ecografía, bodega y oficinas administrativas.
- Segundo piso: área para almacenamiento final de desechos.

El establecimiento de salud cuenta con el siguiente portafolio de servicios:

- Laboratorio Clínico de Alta Complejidad, donde se ofrecen los servicios de las siguientes áreas: hematología, coagulación, bioquímica clínica, inmunología, serología, hormonas, marcadores tumorales, autoinmunidad, pruebas infecciosas, drogas y fármacos, microbiología, biología molecular, uroanálisis y coproanálisis.
- Estudios de Imagen: radiografías y ecografías.
- Otros servicios: optometría, oftalmología, audiometría, espirometría, signos vitales, fichas médicas y electrocardiograma.
- Consultas Médicas: cardiología, nutrición y medicina ocupacional bajo cita previa.

La toma de muestras se puede realizar tanto en las instalaciones del establecimiento como a domicilio. También se manejan brigadas con unidades móviles para la atención de pacientes de empresas públicas y privadas.

1.1.4.2. Demanda de Servicios

Actualmente a las instalaciones del establecimiento asisten diariamente de 6 – 10 pacientes, pero cuando se llevan a cabo brigadas en diferentes empresas públicas o privadas generalmente se atienden de 30 – 50 pacientes diarios. Las patologías más comunes que presentan los pacientes son: parasitosis, diabetes mellitus tipo 2,

hiperlipidemias, infecciones del tracto genitourinario, hipertensión arterial, miopía, astigmatismo, escoliosis leve, entre otras.

1.1.5. Análisis geoespacial y geopolítico

Omega Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional se encuentra ubicado en:

Provincia: Pichincha

Cantón: Distrito Metropolitano de Quito

Parroquia: La Concepción

Dirección: Av. Galo Plaza Lasso N47-67 y Pasaje Sánchez Melo, 170512 Quito

Figura 2.

Ubicación geográfica OMEGA



Fuente: Google Maps

1.1.6. Población atendida

Usando los datos estadísticos del Sistema de Laboratorio LABINT, se pudo obtener la siguiente información del número aproximado de pacientes atendidos por año:

Figura 3.

Pacientes atendidos por año



Nota: Elaboración propia. Adaptado de los datos de OMEGA.

Como se puede observar en la figura, de octubre a noviembre del año 2020 se atendieron 200 pacientes; en el año 2021 se atendieron 4400 pacientes; en el año 2022 se atendieron 9950 pacientes y de enero a junio del 2023 se han atendido hasta el momento a 2025 pacientes aproximadamente.

Se evidencia que el año que tuvo mayor acogida de pacientes en OMEGA es el 2022, ya que en dicho año se suscribieron varios convenios con distintas instituciones públicas y privadas.

1.1.7. Demanda de servicios insatisfecha

Como OMEGA maneja tanto laboratorio clínico como salud ocupacional, muchas veces se requiere de demasiada documentación a ser llenada por parte de los pacientes como: datos personales y de la empresa de la cual son referidos, consentimientos informados, entre otros. Luego de llenar estos datos se procede a tomar las muestras de laboratorio y luego deben dirigirse al área respectiva a realizarse los exámenes complementarios de salud ocupacional. Todo este proceso genera mucha molestia en los usuarios ya que les lleva mucho tiempo y algunos de ellos no disponen de tanto tiempo para realizarlo.

Otro inconveniente que se presenta es que existen varias formas para la visualización de resultados: el primero y más común mediante correo electrónico, el segundo por WhatsApp, el tercero mediante resultados físicos en sobre y el cuarto mediante la página web. Muchos de ellos optan por entrar a la página web y se encuentran

con la novedad de que la misma se encuentra fuera de servicio, lo cual genera mucha molestia en los pacientes.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto actual de la industria de la salud, los laboratorios clínicos y los servicios de salud ocupacional se enfrentan a un mercado altamente competitivo y en constante evolución. En este sentido, OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional se encuentra ante el desafío de incrementar la demanda de atención de pacientes para mantener su posición en el mercado.

A pesar de contar con una pequeña cantidad de pacientes y ser reconocido por brindar resultados precisos y confiables tanto en pruebas clínicas como salud ocupacional, OMEGA se enfrenta a una reducción en la demanda de atención de pacientes, lo cual impacta negativamente en su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Esta reducción puede atribuirse a diversos factores, entre ellos:

- Falta de visibilidad en el mercado: OMEGA no ha logrado posicionar eficazmente su marca y sus servicios en el mercado local. La falta de estrategias efectivas de marketing ha limitado la exposición de la empresa y su capacidad para atraer a nuevos pacientes.
- Ausencia de innovación en servicios: La industria de la salud está en constante evolución y los pacientes buscan servicios de laboratorio clínico y salud ocupacional que ofrezcan tecnologías y enfoques innovadores. OMEGA no ha logrado adaptarse a estos cambios y carece de servicios diferenciados y soluciones innovadoras que puedan atraer a los pacientes.
- Competencia creciente: La competencia en el sector de laboratorios clínicos y salud ocupacional se ha intensificado en los últimos años. La presencia de nuevos competidores y la oferta de servicios similares a precios competitivos han generado una mayor presión para OMEGA, lo que ha llevado a una reducción en la demanda de atención de pacientes.

Ante estos desafíos, es de gran importancia realizar un Plan de Gestión Gerencial que aborde los problemas identificados y proporcione estrategias efectivas de marketing e innovación para incrementar la demanda de atención de pacientes en OMEGA

Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional. Este plan deberá considerar la necesidad de promover servicios diferenciados e innovadores y enfrentar la competencia de manera efectiva.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, se ha incrementado la importancia de las estrategias de marketing, ya que las empresas se enfocan en la comercialización de productos o servicios y necesitan utilizar diversas herramientas de marketing para darse a conocer. Estas estrategias desempeñan un papel crucial en el progreso y el crecimiento de las organizaciones, tanto es así que muchas empresas han optado por separar los departamentos de marketing, los cuales anteriormente estaban integrados con los departamentos de ventas. El marketing se utiliza como una herramienta para potenciar las ventas de manera significativa (Mogrovejo, Luna, Ormaza, Castro, & Torres, 2019).

OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional, se enfrenta a un desafío relacionado con la reducción de la demanda de atención de pacientes. Para garantizar su crecimiento y sostenibilidad, es imprescindible implementar un Plan de Gestión Gerencial que aborde las estrategias de marketing e innovación.

El sector de la salud es altamente competitivo, con diversas instituciones médicas, tanto públicas como privadas, compitiendo por atraer pacientes. La implementación de estrategias de marketing y la innovación en los servicios permitirán a OMEGA diferenciarse y destacar en este entorno competitivo.

En los últimos años, el usuario ha optado por una búsqueda cada vez mayor de comodidad, rapidez y accesibilidad en los servicios de salud. Para atraer a estos nuevos usuarios, OMEGA debe adoptar enfoques innovadores y mantener una sólida presencia en línea.

Es fundamental que OMEGA aborde el desconocimiento de los pacientes sobre los servicios y la calidad que ofrece. Las estrategias de marketing ayudarán a difundir la información a los usuarios sobre los servicios disponibles y los beneficios de acudir a este establecimiento de salud.

En el Plan de Gestión Gerencial se debe considerar la posibilidad de desarrollar nuevos servicios y paquetes que se ajusten a las tendencias de salud actuales y satisfagan

las necesidades de los pacientes. Situación que propenderá a una mejora continua de la calidad de los servicios ofrecidos por OMEGA, lo que a su vez aumentará el nivel de satisfacción del paciente y generará referencias positivas. La combinación de estrategias de marketing e innovación permitirá a la institución fortalecer su posición en el mercado, aumentar la demanda de atención de pacientes y asegurar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

1.4. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

1.4.1. Objetivo General

Implementar estrategias de marketing e innovación para el incremento de demanda de pacientes en OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las principales razones de la reducción de la demanda de atención de pacientes en OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional, mediante el análisis de factores internos y externos.
- Realizar una evaluación de la percepción actual de la marca OMEGA entre los usuarios y público general, para identificar áreas de mejora y oportunidades de posicionamiento.
- Desarrollar estrategias de marketing que incluyan campañas publicitarias, presencia en medios digitales y tradicionales, para aumentar la visibilidad y conciencia de los servicios de OMEGA.
- Realizar programas de fidelización y retención de pacientes para incrementar la satisfacción del cliente.
- Implementar nuevos servicios e iniciativas de innovación tecnológica, como la telemedicina, agendamiento en línea y acceso a resultados digitales, para mejorar la accesibilidad y comodidad para los pacientes.
- Establecer alianzas estratégicas con médicos, centros de salud y empresas para incrementar la demanda de pacientes hacia OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional.

1.5. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

El plan de gestión gerencial para OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional presenta diversas oportunidades de mejora. En primer lugar, la digitalización y una sólida presencia en línea mejorarán la accesibilidad y visibilidad de los servicios que ofrece. En segundo lugar, se considera implementar programas de fidelización y recomendaciones para incentivar a pacientes que ya han recibido los servicios. En tercer lugar, establecer alianzas estratégicas con médicos, empresas públicas y privadas generará el incremento de las referencias de pacientes. Finalmente, la innovación en servicios y tecnología, como la telemedicina, recordatorios de citas y seguimiento personalizado, tienen como propósito mejorar la eficiencia y la calidad de la atención. Con estas oportunidades de mejora se pretende impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de OMEGA en el mercado de la salud.

1.5.1. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

Tabla 1.

Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD					
<p>“Plan de Gestión Gerencial para la implementación de estrategias de marketing e innovación para incrementar la demanda de atención de pacientes en OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional.”</p>					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Falta de posicionamiento de la marca en el mercado de los servicios de Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional	Falta de estrategias de marketing efectivas	Limitada promoción y difusión de servicios, por tanto, limitado acceso de potenciales usuarios	Posicionamiento de la marca en un mercado competitivo	Implementación de estrategias de marketing e innovación	Dirección General OMEGA
	Deficiente presencia en línea	No dispone de un sitio web y falta de movimiento en redes sociales.	Lograr captar la atención de potenciales clientes en un mercado altamente competitivo	Presencia en redes sociales, campañas de correo electrónico, SEO, marketing de contenidos, etc.	Dirección General OMEGA
Ausencia de innovación de servicios	Falta de programas de fidelización	No ofrece incentivos, descuentos o programas que permitan mantener a los clientes existentes.	Establecer un equilibrio que permita proponer descuentos, pero a la vez no impactar en la sostenibilidad financiera de la empresa	Realizar programas de fidelización y descuentos para clientes frecuentes.	Dirección General OMEGA

Baja demanda de pacientes	Falta de estrategias de innovación	Baja satisfacción del cliente, falta de diferenciación en el mercado y pérdida de oportunidad de crecimiento.	Mercado competitivo	<p>Introducción de nuevos servicios.</p> <p>Implementación de nuevas tecnologías.</p> <p>Servicios innovadores para mejorar la satisfacción del paciente.</p> <p>Establecer convenios interinstitucionales con clínicas, hospitales, consultorios y empresas privadas o públicas</p>	Dirección General OMEGA
<p>Fuente: Guía Metodológica Capstone Elaboración: Diana Sofía González Vallejo Fecha: 19/07/2023</p>					

2. CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

2.1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN

2.1.1. Metodología

La investigación descriptiva tiene como finalidad especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que esté siendo analizado. El propósito es obtener mediciones o información, ya sea de manera independiente o conjunta, sobre los conceptos o variables a los que hacen referencia. No se busca señalar las relaciones entre estos elementos (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

La presente investigación es de tipo descriptiva, ya que se realizó una descripción por parte de los usuarios sobre el conocimiento de la marca OMEGA y la satisfacción del servicio. Por otro lado, el enfoque de la investigación fue mixto, es decir, que se emplearon métodos cualitativos como una entrevista semiestructurada y métodos cuantitativos como la encuesta a los pacientes que acudieron a las instalaciones de OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional.

La investigación cuantitativa nos permite generalizar los resultados de manera más amplia, ya que nos da la capacidad de controlar los fenómenos y cuantificarlos, también nos facilita la replicación de estudios y la comparación con investigaciones similares. Por otro lado, la investigación cualitativa nos brinda una perspectiva más profunda y rica de los datos. Nos ofrece detalles y experiencias únicas, así como una visión fresca, natural y completa de los temas estudiados, lo que nos permite comprender el ambiente o entorno en el que se desarrollan los fenómenos. La investigación cualitativa es flexible en su enfoque y se centra en la interpretación y el significado de los datos recopilados (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

2.1.2. Población

Para este trabajo de investigación aplicada se consideró como población de estudio a los pacientes que acudieron a las instalaciones de OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional desde el 01 al 04 de agosto del 2023. Durante ese tiempo se atendió a un total de 35 pacientes tanto particulares como de convenios de empresas.

2.1.3. Instrumento de recolección de datos

Para este estudio se realizó una encuesta con 8 preguntas cerradas enfocadas en indagar si el usuario conoce la marca OMEGA, su portafolio de servicios, cómo llegó a conocer la empresa y la satisfacción del servicio que se le brindó al momento de acercarse a las instalaciones (Anexo 2). Por otro lado, también se realizó una entrevista estructurada a la Directora General de OMEGA que consta de 9 preguntas para conocer sobre las estrategias de marketing e innovación que han implementado durante el tiempo que están en el mercado y cómo se han enfrentado a las dificultades en un entorno altamente competitivo (Anexo 3).

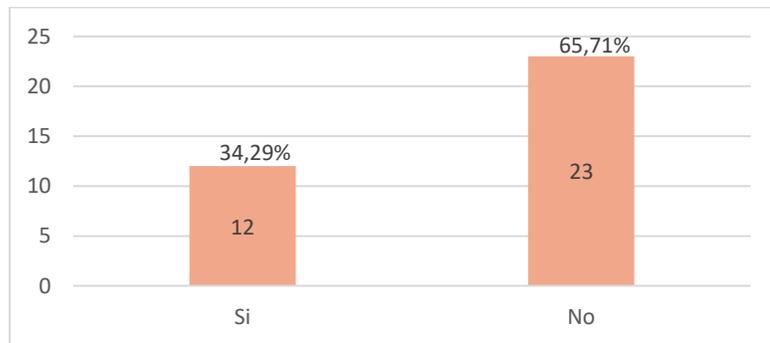
2.1.4. Interpretación de resultados

2.1.4.1. Encuesta

Luego de ser aplicada la encuesta a los pacientes que acudieron a las instalaciones de OMEGA desde el 01 al 04 de agosto del 2023, se procedió a realizar la tabulación de las 35 encuestas realizadas. Los datos que se obtuvieron se presentan a continuación mediante gráficos de barras.

Figura 4.

¿Ha escuchado anteriormente sobre OMEGA?

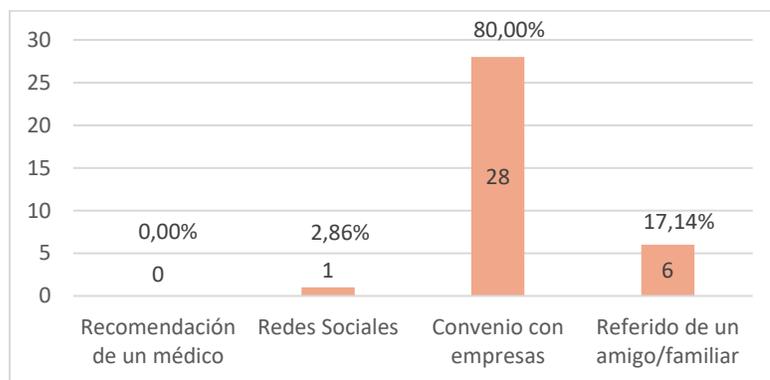


Nota: Datos tomados de encuesta a pacientes de OMEGA.

La figura 4 muestra que el 34.29% de los pacientes han escuchado el nombre OMEGA con anterioridad y el 65.71% de los usuarios no conocen sobre la marca OMEGA.

Figura 5.

¿Cómo se enteró por primera vez de nuestra empresa?

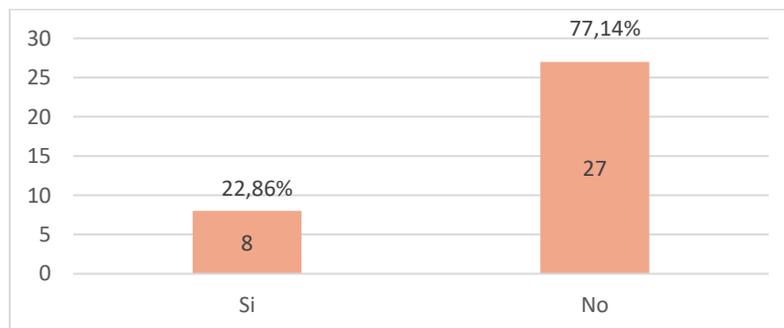


Nota: Datos tomados de encuesta a pacientes de OMEGA.

Como se puede observar en la figura 5, el 80% de los pacientes encuestados se enteraron por primera vez de la marca OMEGA por medio de convenio con empresas, el 17.14 % de pacientes se enteraron gracias a la referencia de un amigo/familiar y el 2.86% de los pacientes se enteraron a través de las redes sociales. Esto demuestra la baja publicidad que el laboratorio tiene en cuanto a redes sociales.

Figura 6.

¿Ha utilizado nuestros servicios antes?

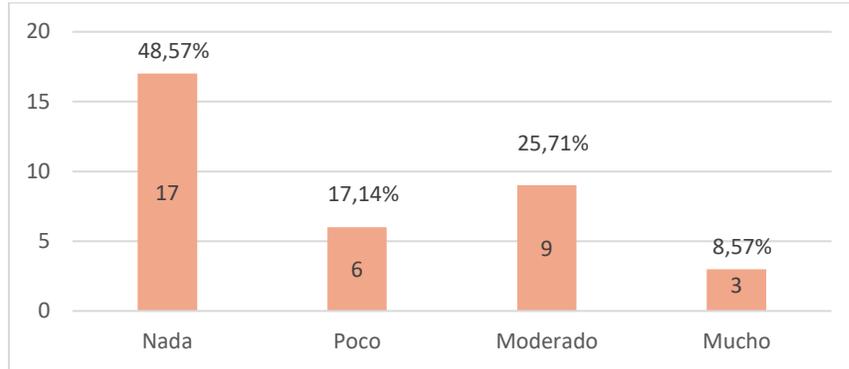


Nota: Datos tomados de encuesta a pacientes de OMEGA.

Se puede observar en la Figura 6 que el 77.14% de los pacientes no ha utilizado los servicios de OMEGA antes, por el contrario, el 22.86% de los pacientes si los ha utilizado.

Figura 7.

¿Cuánto sabe sobre nuestro portafolio de servicios?

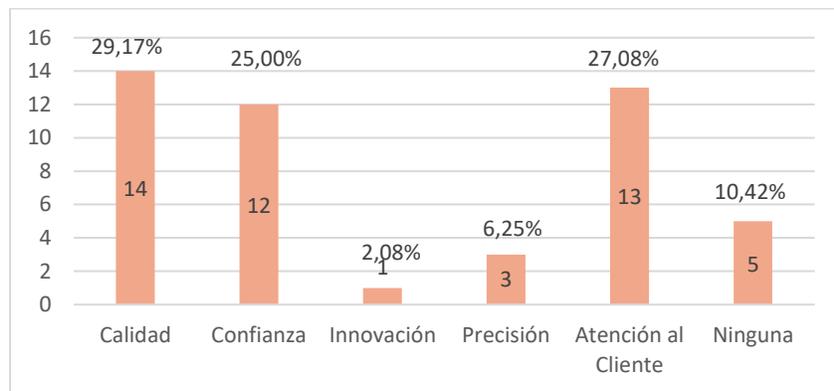


Nota: Datos tomados de encuesta a pacientes de OMEGA.

Se observa en la Figura 7 que el 48.57% de los pacientes no conocen nada sobre el portafolio de servicios, el 25.71% de los pacientes conocen moderadamente, el 17.14% conocen poco y el 8.57% conocen mucho del portafolio. Esto quiere decir que la gran mayoría de los usuarios no conocen sobre el portafolio de servicios de la institución o no les dan la información necesaria de los mismos.

Figura 8.

¿Qué palabras o conceptos asocia con nuestra marca?

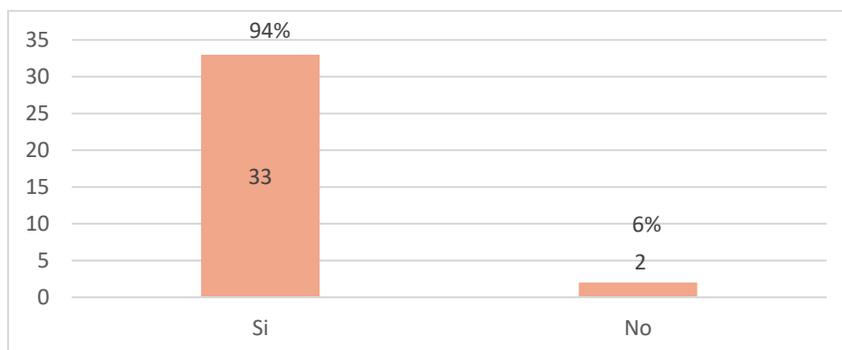


Nota: Datos tomados de encuesta a pacientes de OMEGA.

Según se observa en la Figura 8, los conceptos con que más asocian los pacientes a nuestra marca es calidad (29.17%), confianza (25%) y atención al cliente (27.08%).

Figura 9.

¿Está usted satisfecho con la amabilidad y profesionalismo del personal de OMEGA?

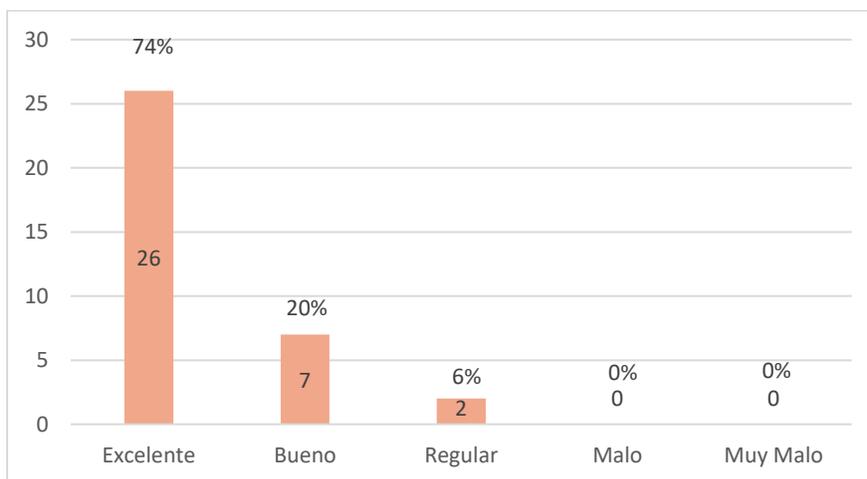


Nota: Datos tomados de encuesta a pacientes de OMEGA.

Como se puede observar en la figura 9, el 94% de los pacientes están satisfechos con la amabilidad y profesionalismo del personal de OMEGA y el 6% no lo están.

Figura 10.

¿Cómo describiría su experiencia general al utilizar nuestros servicios?

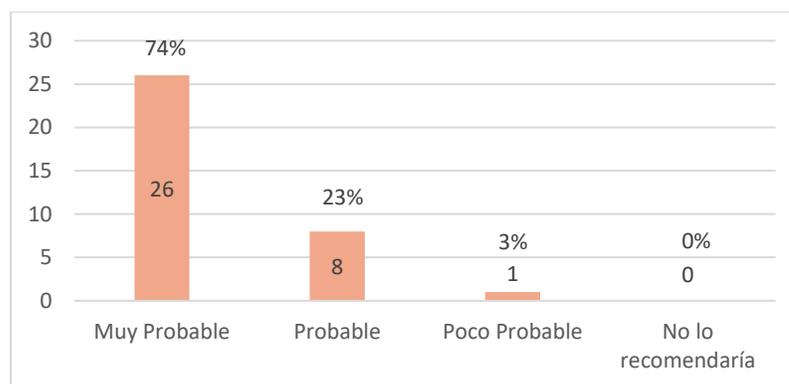


Nota: Datos tomados de encuesta a pacientes de OMEGA.

En la Figura 10, se puede observar que el 74% de los pacientes califican como excelente a nuestro servicio, el 20% como bueno y el 6% como regular, es decir, que los usuarios así usen por primera vez nuestro servicio, lo consideran excelente.

Figura 11.

¿Qué tan probable es que recomiende nuestros servicios a un amigo o familiar en el futuro?



Nota: Datos tomados de encuesta a pacientes de OMEGA.

Como se puede observar en la figura 11, el 74% de los usuarios es muy probable que recomienden nuestros servicios, el 23% probable y el 3% poco probable.

El resultado de la encuesta nos indica que los usuarios tienen un bajo conocimiento de la marca OMEGA y por ende de su portafolio de servicios. Por otro lado, a pesar de que usen por primera vez nuestros servicios asocian a nuestra marca con conceptos de calidad, confianza y atención al cliente, están satisfechos con el servicio y con la amabilidad y profesionalismo del personal que los atendieron.

2.1.4.2. Entrevista semiestructurada

La entrevista realizada a la Directora General de OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional revela que OMEGA ha implementado estrategias efectivas de marketing, como promociones con descuentos en exámenes y servicios de toma de muestras a domicilio durante la pandemia de COVID-19. Los canales de marketing más exitosos incluyen la página web y redes sociales, especialmente Facebook, para llegar a su público objetivo de adultos.

Aunque OMEGA no ha realizado campañas educativas, han publicado contenido relacionado con fechas conmemorativas sobre salud y bienestar en redes sociales. Sin embargo, no se ha medido el impacto de estas publicaciones.

La empresa ha adoptado innovación tecnológica mediante equipos modernos y mantenimientos preventivos. Sin embargo, faltan detalles sobre otras iniciativas tecnológicas para mejorar la eficiencia y calidad de servicios.

Para medir la satisfacción del cliente, se han aplicado encuestas a pacientes derivados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), pero aún no con otros clientes. La retroalimentación del cliente no ha tenido un papel significativo en la influencia de estrategias futuras.

En términos de competencia, OMEGA destaca por precios competitivos, servicios a domicilio y plazos de entrega rápidos. La retención y fidelización de clientes se enfoca en brindar calidad, amabilidad y puntualidad en el servicio.

Adaptar estrategias a necesidades cambiantes ha sido un reto, y se han realizado actividades puntuales en lugar de una gestión continua. La reciente contratación de una empresa externa sugiere un esfuerzo por mejorar la gestión de marketing.

En conclusión, OMEGA ha tenido éxito en ciertas áreas de marketing, pero también hay aspectos que podrían mejorar, como medir el impacto de campañas educativas y adaptar estrategias a las necesidades cambiantes del mercado.

2.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD

2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

La gestión gerencial de OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional está a cargo de la Directora General, que ejerce sus funciones respecto de planificar, proponer, organizar, aprobar, dirigir, coordinar y controlar actividades administrativas, operativas, financieras y comerciales de la empresa, así como también impartir las pautas para la mejora continua de los procesos de la empresa. Además, evalúa el desempeño de las jefaturas, acorde a las políticas y los objetivos institucionales establecidos.

2.2.2. Gestión Estratégica de Marketing

OMEGA no tiene un departamento que maneje la gestión estratégica de marketing. Antes se manejaba desde la Gerencia Comercial que cumplía con las funciones de planificar y dirigir los planes de venta de los productos y/o servicios de la organización para alcanzar los objetivos marcados, asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades. Actualmente, ese puesto se encuentra a disposición.

2.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión administrativa y de recursos humanos, es la instancia responsable del apoyo administrativo, operativo y financiero de la organización. Además, asegura el suministro eficiente de equipos y materiales necesarios para la empresa, administrar presupuestos, controlar gastos y realizar seguimiento de pagos, coordinar la contratación, capacitación y evaluación del personal y realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal.

2.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La gestión operativa, abastecimiento y logística es el área encargada de apoyar en la coordinación de brigadas, brindar atención a visitantes externos y canalizarlos al área correspondiente, apoyar en la organización en general para una mejor atención al usuario, coordinar la logística e instalación de las unidades móviles para las diferentes brigadas médicas y verificar la existencia del material, equipos e insumos necesarios tanto de laboratorio clínico como salud ocupacional para las brigadas.

2.2.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

La gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones actualmente no tiene un departamento fijo en OMEGA, pero si brinda al establecimiento una atención virtual y son los encargados de garantizar la integridad de los datos, la confidencialidad de la información médica y la eficiencia operativa. Además, administrar y mantener la infraestructura tecnológica del laboratorio y el área de salud ocupacional, que incluye redes, servidores, equipos y sistemas de comunicación.

3. CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1. Análisis del Entorno Social

El entorno social en el ámbito de la salud se refiere a todos los factores sociales, culturales y comunitarios que influyen en la salud y el bienestar de las personas y las poblaciones. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el entorno social se considera un determinante de la salud al cual lo define como “las circunstancias en que las personas nacen crecen, trabajan, viven y envejecen, incluido el conjunto más amplio de fuerzas y sistemas que influyen sobre las condiciones de la vida cotidiana” (OMS, 2022).

OMEGA, que ofrece servicios de laboratorio clínico y salud ocupacional en la ciudad de Quito, opera en un entorno social con características demográficas diversas, debido al crecimiento poblacional y la inmigración en la ciudad. La comunidad valora la salud y busca servicios preventivos, lo que representa una oportunidad para OMEGA en términos de servicios de laboratorio clínico para la detección temprana de enfermedades. Además, existe una creciente conciencia sobre la importancia de la salud ocupacional en las empresas, impulsada por campañas de sensibilización y regulaciones más estrictas en seguridad laboral. OMEGA puede aprovechar esta tendencia para ofrecer servicios integrales de salud ocupacional a las empresas locales.

Aunque la ciudad cuenta con una red de hospitales y clínicas, hay zonas periféricas con acceso limitado a servicios médicos, lo que abre oportunidades para que OMEGA implemente unidades móviles de laboratorio y salud ocupacional. La empresa debe mantenerse actualizada sobre las normativas y regulaciones locales y nacionales para garantizar la calidad de sus servicios.

Además, la tecnología y digitalización son elementos clave, lo que permite a OMEGA implementar sistemas de información avanzados y servicios en línea para mejorar la experiencia del cliente.

Pese a que hay competidores en el mercado, la colaboración con otros proveedores y empresas locales puede fortalecer la posición competitiva de OMEGA. Implementar programas de responsabilidad social corporativa, como campañas gratuitas de pruebas de salud para poblaciones vulnerables y charlas educativas en empresas, puede mejorar la imagen de la empresa y su conexión con la comunidad.

También, escuchar las opiniones de los clientes mediante encuestas de satisfacción permitirá a OMEGA identificar áreas de mejora y ofrecer servicios personalizados que satisfagan las necesidades específicas de la comunidad.

3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

El enfoque de Porter sostiene que la estructura fundamental de una industria está definida por cinco fuerzas principales que son:

1. Rivalidad entre competidores existentes
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Poder de negociación de los compradores
4. Amenaza de productos sustitutos
5. Amenaza de nuevos competidores (Porter, 2008)

Las cinco fuerzas que se identificaron para OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional son las siguientes:

Primera Fuerza de Porter. Rivalidad entre competidores existentes: En la ciudad de Quito, existen varias empresas que ofrecen los servicios tanto de laboratorio clínico como de salud ocupacional. La competencia con esas empresas es alta en cuanto a precios y calidad en los servicios que brindan. La alta rivalidad lleva a OMEGA a estar en constante mejora de sus servicios para mantenerse competitivo en el mercado.

Segunda Fuerza de Porter. Poder de negociación de los proveedores: En la actualidad, OMEGA cuenta con varios proveedores de insumos médicos, reactivos y equipos

médicos y de laboratorio clínico. Dado que existen varios proveedores en el mercado, el poder de negociación es moderado. Sin embargo, la calidad y disponibilidad de insumos, reactivos y equipos es fundamental para el funcionamiento adecuado de OMEGA.

Tercera Fuerza de Porter. Poder de negociación de los compradores: Los principales clientes de OMEGA son empresas públicas, privadas, hospitales, clínicas y centros médicos que requieren de los servicios de laboratorio clínico y salud ocupacional. Los compradores ejercen cierto grado de influencia debido a las múltiples opciones disponibles en el mercado. Comparan calidad de servicio y precios para la toma de decisiones.

Cuarta Fuerza de Porter. Amenaza de productos sustitutos: Algunos servicios de laboratorio y salud ocupacional como telemedicina, consultas virtuales y la automatización de ciertos análisis pueden actuar como sustitutos en ciertos casos. Si estos son efectivos y logran convencer a los usuarios, podrían afectar la demanda de servicios tradicionales y salud ocupacional.

Quinta Fuerza de Porter. Amenaza de entrada de nuevos competidores: Existe la posibilidad de que nuevas empresas o competidores ingresen al mercado y compitan directamente con OMEGA. Estos nuevos entrantes podrían afectar la dinámica competitiva y poner en riesgo la cuota de mercado y la rentabilidad de OMEGA.

Las barreras de entrada para los nuevos competidores son: necesidad de obtener requisitos regulatorios y licencias para poder operar, la necesidad de adquirir equipos automatizados de alta calidad y personal con conocimiento técnico y médico necesario para realizar análisis clínicos y servicios de salud ocupacional. Por otro lado, para enfrentar la amenaza de entrada de nuevos competidores es necesario desarrollar servicios únicos y de calidad que nos sepan diferenciar de los otros competidores, mantener relaciones sólidas con los clientes existentes y realizar alianzas estratégicas con varias empresas.

3.1.3. Análisis FODA

Tabla 2.

Análisis FODA OMEGA

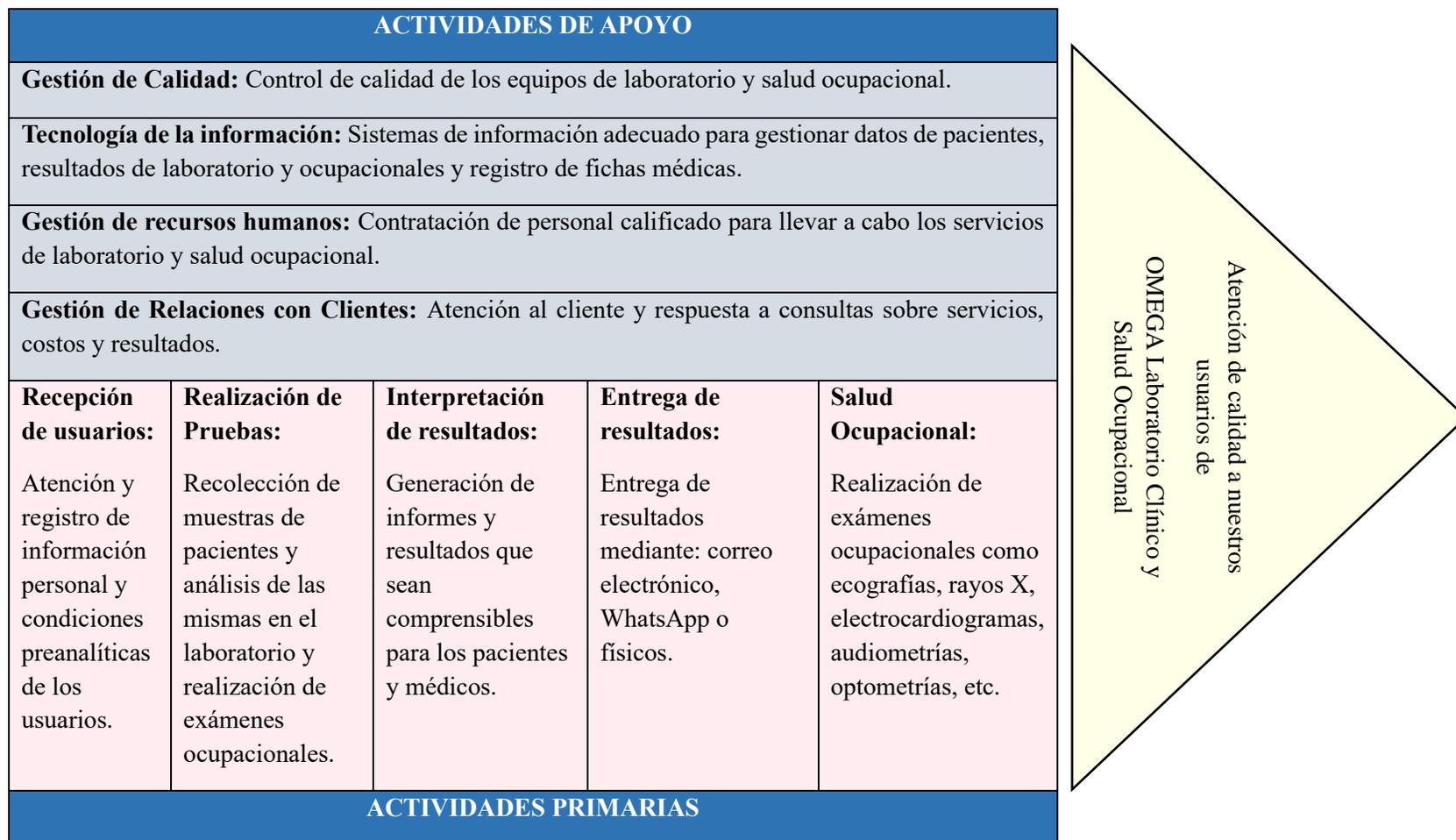
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo con laboratorio clínico de alta complejidad: la colaboración con el laboratorio brinda sinergias y oportunidades de crecimiento para ambas empresas. 2. Personal capacitado: contar con personal capacitado es garantizar la prestación de servicios de calidad con satisfacción del cliente. 3. Instalaciones y ubicación: instalaciones bien ubicadas en las que se ofrece una buena atención al cliente para atraer a más clientes y generar confianza. 4. Unidades móviles: se cuenta con unidades móviles completas y nuevas. 5. Sistema tecnológico: se dispone de un sistema tecnológico para mejorar la eficiencia y precisión en la entrega de resultados. 6. Equipos de trabajos formados: equipo humano formado en el área de logística, bodega y back office. 7. Recursos económicos. 8. Amplia cartera de servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la demanda: La conciencia sobre la salud ocupacional está en aumento, lo que puede generar un crecimiento en la demanda de los servicios. 2. Actualización de equipos para la eficacia del servicio. 3. Desarrollar procesos y controles escritos para las áreas de trabajo: logística, compras, RRHH, back office, comercial y prestación de servicios: La falta de documentación formal dificulta la capacitación y la continuidad de las operaciones. Establecer procesos claros y controles internos puede aumentar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios. 4. Implementar soporte informático: actualmente puede ser una oportunidad para mejorar la gestión y automatización de los procesos.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. No contar con departamento de marketing. 2. Escasez de especialistas ecografistas: la falta de una base de datos de especialistas puede dificultar la prestación de servicios específicos. 3. Falta de análisis y planificación para el uso de recursos económicos: puede resultar en una asignación ineficiente de los recursos disponibles. 4. Ausencia de gestión comercial: puede limitar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa. 5. Falta de soporte informático: que puede limitar la eficiencia y la capacidad de gestionar eficazmente los procesos internos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia en el sector: la competencia en el campo de laboratorio clínico y salud ocupacional puede representar un desafío. 2. Riesgos de seguridad: La falta de seguridad puede poner en peligro la integridad de los datos y la confianza de los clientes. 3. Bajo conocimiento de la marca OMEGA: Muchas personas no conocen sobre la marca a pesar de ya estar casi 3 años en el mercado.

Nota: Elaboración propia. Adaptado de los datos de OMEGA.

3.1.4. Cadena de Valor de la organización

Figura 12.

Cadena de valor OMEGA



Nota: Elaboración propia.

3.1.5. Planificación Estratégica

3.5.1.1. Misión

Ser líderes en la provisión de servicios de Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional integrales y de excelencia, promoviendo la salud y el bienestar de las personas y las empresas que atendemos. A través de análisis clínicos precisos y avanzados, contribuimos al diagnóstico temprano y al manejo efectivo de enfermedades, mejorando la calidad de vida de nuestros pacientes. Además, colaboramos con empresas para garantizar entornos laborales seguros y saludables, ofreciendo evaluaciones integrales y soluciones personalizadas. Guiados por la ética, la innovación y el compromiso con la comunidad, aspiramos a ser líderes en la transformación positiva de la salud a nivel local y global.

3.5.1.2. Visión

Ser un líder reconocido en laboratorio clínico y salud ocupacional, destacándose por su excelencia en servicios, innovación, colaboración y contribución a la sociedad. Nos esforzamos por liderar la industria al ofrecer resultados de análisis clínicos y soluciones de salud ocupacional de vanguardia, respaldados por tecnología innovadora y un equipo de profesionales altamente capacitados. La empresa aspira a ser un referente en la protección y promoción de la salud y seguridad laboral, con un enfoque integral y centrado en la mejora continua.

3.5.1.3. Valores

Nos guía una sólida visión de futuro, una incansable vocación de superación y una clara orientación al servicio del cliente. Nuestra mentalidad de líder nos impulsa a destacar en cada aspecto de nuestro desempeño, y creemos que es esencial que todos nuestros grupos de interés comprendan los principios que rigen nuestras acciones.

Trabajo en equipo: Fomentamos un ambiente colaborativo basado en el apoyo mutuo, el consenso, el respeto y la confianza. Valoramos compartir conocimientos y experiencias para enriquecernos colectivamente.

Mentalidad de servicio: Ponemos al cliente en el centro de todo lo que hacemos. Desarrollamos constantemente nuestras capacidades para entender y superar las expectativas de nuestros clientes, brindando un trato personalizado y accesible.

Disposición al cambio: Abrazamos el cambio como una oportunidad para crecer y mejorar. Estamos preparados para adaptar nuestras conductas y sistemas de trabajo frente a diferentes entornos y desafíos.

Orientación al logro: Mantenemos presente nuestra visión, rentabilidad y objetivos organizacionales en cada tarea que emprendemos. Asumimos personalmente la responsabilidad de alcanzar resultados sobresalientes.

Estos valores son el cimiento de nuestra cultura empresarial, y nos comprometemos a vivirlos y promoverlos en cada acción que tomamos como equipo. Al hacerlo, buscamos construir relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes, colaboradores y socios, contribuyendo al éxito mutuo y al crecimiento sostenible de nuestra empresa (OMEGA, 2023).

3.5.1.4. Objetivos Institucionales

1. Posicionar nuestra empresa en la comunidad como referente de atención de calidad.
2. Ofrecer mejores servicios para competir con otros establecimientos.
3. Buscar la satisfacción del cliente con una atención personalizada.
4. Buscar los colaboradores con mayor eficiencia y mejor desempeño laboral.
5. Incrementar el nivel de conocimientos y capacitaciones del personal.

3.5.1.5. Principios Éticos

OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional no cuenta con principios éticos establecidos, por lo cual se establecieron los siguientes:

- **Integridad:** Mantener altos estándares de honestidad y veracidad en todas las actividades. Evitar el fraude y la falsificación de datos.
- **Confidencialidad:** Respetar y proteger la privacidad de los pacientes y los empleados, asegurando que la información confidencial se maneje de manera segura y solo se comparta con las personas autorizadas.
- **Equidad:** Tratar a todas las personas con igualdad y justicia, sin importar su origen étnico, género, orientación sexual, religión u otras características personales.

- **Responsabilidad Social:** Contribuir al bienestar de la comunidad y la sociedad en general a través de la prestación de servicios de salud confiables y precisos, así como la promoción de prácticas de salud ocupacional seguras.
- **Transparencia:** Proporcionar información clara y comprensible a los usuarios sobre los procedimientos, los resultados de las pruebas de laboratorio clínico y salud ocupacional.
- **Respeto por el Consentimiento Informado:** Obtener el consentimiento informado y voluntario de los pacientes y los empleados antes de realizar cualquier examen de laboratorio o prueba de salud ocupacional.

3.5.1.6. Políticas

“OMEGA es una empresa ecuatoriana que proporciona servicios complementarios de LABORATORIO CLÍNICO Y SALUD OCUPACIONAL de calidad, enfocada a la prevención y promoción de la salud de los colaboradores y de nuestros clientes. OMEGA cuenta con personal capacitado y con equipamiento con tecnología de punta, todo esto junto al cumplimiento de la normativa legal vigente, trabajo en equipo y mejora continua son los pilares para obtener la satisfacción de nuestros clientes” (OMEGA, 2023).

3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

Actividad 1: Implementar estrategias de marketing para para el incremento de demanda de pacientes en OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional.

Tabla 3.

Indicadores Gestión Gerencia de la Dirección - Actividad 1

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR (numerador/denominador)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Pacientes nuevos por mes	Porcentaje	Número de pacientes nuevos por mes / número total de pacientes atendidos por mes * 100	Ingreso de datos al sistema de laboratorio y salud ocupacional	30
Campañas publicitarias en redes sociales	Número	Número de visualizaciones de las campañas publicitarias en	Verificación de informe de redes sociales	100

		redes sociales ejecutadas / Número de visualizaciones de las campañas publicitarias en redes sociales planificadas		
Nivel de reconocimiento de la marca	Porcentaje	Número de personas que reconocen la marca/ Número de pacientes encuestados * 100	Encuestas realizadas a pacientes atendidos	90
Diseño de la nueva página web de OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional	Número	Diseño de la página web habilitado / Diseño de la página web planificado	Página web habilitada	1

Actividad 2: Implementar estrategias de innovación para el incremento de demanda de pacientes en OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional.

Tabla 4.

Indicadores Gestión Gerencia de la Dirección - Actividad 2

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR (numerador/denominador)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Incorporación de nuevos servicios en la cartera de OMEGA Salud Ocupacional	Número	Incorporación de nuevos servicios en la cartera de OMEGA Salud Ocupacional aprobados / Incorporación de nuevos servicios en la cartera de OMEGA Salud Ocupacional planificados	Nueva cartera de servicios	2
Convenios con nuevas empresas públicas o privadas	Número	Convenios con nuevas empresas públicas o privadas suscritos / Convenios con nuevas empresas públicas o privadas planificados	Convenios suscritos	3
Implementación de nuevas tecnologías en la cartera de OMEGA Laboratorio Clínico	Número	Implementación de nuevas tecnologías en la cartera de OMEGA Laboratorio Clínico ejecutado / Implementación de nuevas tecnologías en la cartera de OMEGA Laboratorio Clínico planificado	Informe de implementación de nuevas tecnologías	2

3.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Actividad 1: Contratación de personal para el departamento de Marketing para OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional.

Tabla 5.

Indicadores Gestión Administrativa y de Recursos Humanos - Actividad 1

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR (numerador/denominador)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Contratación de personal para el departamento de Marketing para OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional.	Número	Personal para el departamento de Marketing contratados / Personal para el departamento de Marketing requeridos	Contratos suscritos	2

Actividad 2: Realizar la capacitación al personal que labora en OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional sobre las estrategias de marketing e innovación que se van a implementar.

Tabla 6.

Indicadores Gestión Administrativa y de Recursos Humanos - Actividad 2

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR (numerador/denominador)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Capacitación al personal de OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional sobre las estrategias de marketing e innovación que se van a implementar.	Número	Capacitación sobre estrategias de marketing e innovación realizada / Capacitación sobre estrategias de marketing e innovación planificada	Informe de asistencia	1

3.2.3. Gestión Financiera

Actividad 1: Realizar un informe del presupuesto requerido para la implementación de estrategias de marketing e innovación para OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional.

Tabla 7.*Indicadores Gestión Financiera - Actividad 1*

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR (numerador/denominador)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Presupuesto requerido para la implementación de estrategias de marketing e innovación para OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional.	Número	Presupuesto requerido para la implementación de estrategias de marketing e innovación para OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional aprobado / Presupuesto requerido para la implementación de estrategias de marketing e innovación para OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional planificado	Informe del presupuesto	1
Presupuesto requerido para la implementación de estrategias de marketing e innovación para OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional.	Porcentaje	Presupuesto requerido para la implementación de estrategias de marketing e innovación para OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional aprobado / Presupuesto requerido para la implementación de estrategias de marketing e innovación para OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional planificado * 100	Presupuesto aprobado y asignado	90

3.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Actividad 1: Realizar análisis de demanda y pronósticos para determinar los niveles de inventario óptimos para OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional.

Tabla 8.*Indicadores Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística - Actividad 1*

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR (numerador/denominador)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Entrega de pedidos de insumos médicos y reactivos a tiempo y completos por parte de los	Porcentaje	Entrega de pedidos de insumos médicos y reactivos a tiempo y completos por parte de los proveedores para OMEGA laboratorio clínico y salud ocupacional ejecutados /	Actas de entrega/recepción	90

proveedores para OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional		Entrega de pedidos de insumos médicos y reactivos a tiempo y completos por parte de los proveedores para OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional planificado *100		
--	--	---	--	--

3.2.5. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Actividad 1: Publicar contenido educativo y atractivo en las redes sociales sobre nuevos desarrollos en laboratorio clínico, salud ocupacional y tecnologías.

Tabla 9.

Indicadores Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones - Actividad 1

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR (numerador/denominador)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Tasa de interacción en publicaciones (me gusta, comentarios, compartidos)	Porcentaje	Número de interacciones totales a las publicaciones / Número total de personas que vieron las publicaciones * 100	Estadísticas de las plataformas de redes sociales	50

Actividad 2: Organizar webinars y seminarios en línea sobre temas de laboratorio clínico, salud ocupacional y nuevas tecnologías.

Tabla 10.

Indicadores Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones - Actividad 2

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR (numerador/denominador)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Porcentaje de asistentes a Seminarios Web o Conferencias en línea	Porcentaje	Número de registros de asistencia a los seminarios web o conferencias en línea / Número total de asistentes a los seminarios web o conferencias en línea * 100	Registro de asistencia	60

4. CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

4.5. LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL

Al realizar este plan de gestión gerencial, se identificaron las siguientes limitaciones y/o restricciones:

- **Recursos financieros limitados:** Actualmente por todos los cambios de infraestructura y adquisición de nuevos equipos que se han hecho en los últimos meses en OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional, el presupuesto puede ser limitado para la implementación de nuevas estrategias de marketing e innovación. La inversión en publicidad, tecnologías y otros recursos pueden ser restringidas, lo que afecta la efectividad de las iniciativas.
- **Innovación en Tecnologías:** Los avances tecnológicos en el campo de la salud y la medicina están en constante evolución, y esto puede presentar desafíos significativos para la implementación exitosa de estrategias de innovación. La tecnología en el sector de la salud está en constante cambio, lo que significa que las soluciones y enfoques anteriores pueden volverse obsoletos en poco tiempo y demás se requieren de inversiones significativas.
- **Competencia en el Sector de la Salud:** El sector de la salud es altamente competitivo debido a la naturaleza esencial de los servicios que ofrece y la importancia que tiene en la vida de las personas. El mercado de la salud puede estar saturado con proveedores de servicios similares, lo que dificulta destacar entre la competencia y atraer la atención del público objetivo, además diferenciar los servicios de laboratorio clínico y salud ocupacional de los competidores puede ser un desafío, especialmente si los servicios básicos son similares en todas partes.

4.6. CONCLUSIONES

- La implementación de estrategias de marketing e innovación en OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional es esencial para abordar los desafíos actuales y las oportunidades en el mercado de la salud. Estas estrategias están diseñadas para fortalecer la presencia de OMEGA, mejorar la percepción de la marca y expandir la base de pacientes. La combinación de enfoques de marketing tradicionales y digitales, junto con innovaciones tecnológicas, permitirá a OMEGA satisfacer las necesidades cambiantes de los pacientes y establecerse como un líder en el sector.
- El análisis de factores internos y externos revelará las causas subyacentes de la disminución de la demanda de pacientes. Esto permitirá una toma de decisiones informada para abordar los problemas clave.
- Evaluar la percepción actual de la marca OMEGA ayudará a identificar áreas que necesitan mejora y oportunidades para posicionar la marca de manera más efectiva en el mercado.
- La combinación de campañas publicitarias, presencia en medios digitales y tradicionales aumentará la visibilidad y la conciencia de los servicios de OMEGA, atrayendo a una audiencia más amplia.
- La implementación de programas de fidelización y retención fortalecerá las relaciones con los pacientes existentes, mejorando la satisfacción y motivando a los pacientes a regresar.
- La introducción de iniciativas tecnológicas como la telemedicina y el agendamiento en línea mejorará la accesibilidad y la comodidad para los pacientes, adaptándose a las preferencias modernas.
- Las alianzas con médicos generales, médicos especialistas, centros de salud y empresas públicas o privadas ampliarán la red de referencia y aumentarán la demanda de pacientes hacia OMEGA. Esto también fomenta una comunicación abierta y construye relaciones a largo plazo basadas en la confianza y el beneficio mutuo.

4.7. RECOMENDACIONES

- Realizar investigaciones detalladas para comprender en profundidad las razones subyacentes detrás de la disminución de la demanda de pacientes en OMEGA. Estas investigaciones deben involucrar análisis exhaustivos de factores internos y externos que podrían estar influyendo en esta tendencia. Al examinar los datos y las tendencias históricas, así como al recopilar opiniones de los pacientes y el personal que trabaja en OMEGA, se obtendrá una visión completa de las posibles causas. Esta información permitirá tomar decisiones fundamentadas y desarrollar estrategias efectivas para abordar los problemas identificados y potenciar el crecimiento de la empresa.
- Examinar de cerca a los competidores brindará una comprensión profunda de sus fortalezas y debilidades, así como de las tácticas que están utilizando para atraer a los pacientes. Al identificar sus enfoques y diferenciadores clave, se encontrará oportunidades para destacarnos y diferenciarnos en el mercado. Mediante esta evaluación, se podrá desarrollar enfoques estratégicos que aprovechen las ventajas distintivas y generen propuestas de gran valor que conecten de manera significativa con el público objetivo.
- La personalización de servicios es fundamental para satisfacer las necesidades individuales de los pacientes. Al implementar la telemedicina y otras innovaciones, es esencial que estos servicios se adapten a las preferencias y necesidades únicas de cada paciente. Esto requerirá una comprensión profunda de las preferencias del paciente y una adaptación flexible de los procesos y servicios para brindar una experiencia altamente personalizada y satisfactoria.
- Se debe implementar sistemas de monitoreo y análisis constante para evaluar la efectividad de las estrategias a lo largo del tiempo. Al medir los resultados y recopilar retroalimentación de los pacientes, se puede identificar lo que está funcionando y lo que necesita ajustes. Es esencial definir indicadores clave para cada estrategia y llevar a cabo evaluaciones regulares para asegurar se está avanzando en la dirección correcta hacia el logro de los objetivos planteados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Flores, L., Giménez, E., & Peralta, N. (2017). Salud ocupacional con énfasis en la protección del trabajador/a en Paraguay. *Mem. Inst. Investig. Cienc. Salud.*, 111-128.
- OMS. (07 de noviembre de 2022). *Salud ocupacional: los trabajadores de la salud*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/occupational-health--health-workers>
- OPS. (19 de Junio de 2009). *Salud de los Trabajadores: Recursos - Preguntas Frecuentes*. https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=1527:workers-health-resources&Itemid=1349&limitstart=2&lang=es#gsc.tab=0
- Mogrovejo, A., Luna, K., Ormaza, J., Castro, P., & Torres, A. (2019). Plan de marketing en el sector salud. Ciudad de Cuenca, Ecuador. *Ciencia Digital*, 3(2.3), 5-22.
- Sampieri, R. H., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 23 - 41.
- OMEGA. (2023). *OMEGA Laboratorio Clínico y Salud Ocupacional*. Plan Estratégico.
- OMS. (2022). *Determinantes sociales de la salud*. Organización Panamericana de la Salud: <https://www.paho.org/es/temas/determinantes-sociales-salud#:~:text=La%20Organizaci%C3%B3n%20Mundial%20de%20la,condicion es%20de%20la%20vida%20cotidiana%22>.

ANEXOS

Anexo 1.

Encuesta a pacientes OMEGA

ENCUESTA A PACIENTES OMEGA

Introducción: Estimado usuario, esta encuesta es académica y tiene como objetivo obtener información sobre el conocimiento de nuestra marca OMEGA y la satisfacción de nuestros servicios. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una "X" la casilla que mejor represente su respuesta. No es necesario proporcionar información personal, ya que todos los datos se manejarán de forma anónima y confidencial.

- 1. ¿Ha escuchado anteriormente sobre OMEGA laboratorio clínico y salud ocupacional?**

Si No

- 2. ¿Cómo se enteró por primera vez de nuestra empresa?**

Recomendación de un médico Convenio con empresas
Redes sociales Referido de un amigo/familiar

- 3. ¿Ha utilizado nuestros servicios antes?**

Si No

- 4. ¿Cuánto sabe sobre nuestro portafolio de servicios?**

Nada Moderado
Poco Mucho

- 5. ¿Qué palabras o conceptos asocia con nuestra marca?**

Calidad Precisión
Confianza Atención al cliente
Innovación Ninguna

6. ¿Está satisfecho con la amabilidad y profesionalismo de nuestro personal durante su visita a nuestras instalaciones?

Si

No

7. ¿Cómo describiría su experiencia general al utilizar nuestros servicios?

Excelente

Regular

Muy malo

Bueno

Malo

8. ¿Qué tan probable es que recomiende nuestros servicios a un amigo o familiar en el futuro?

Muy probable

Probable

Poco Probable

No lo recomendaría

Anexo 2.

Guía de entrevista a Directora General de OMEGA

ENTREVISTA A LA DIRECTORA GENERAL OMEGA

1. ¿Cuál ha sido la estrategia de marketing más efectiva que han implementado en los últimos años para promover los servicios de OMEGA?
2. ¿Qué canales de marketing utilizan con mayor éxito para llegar a sus clientes y qué plataformas digitales han demostrado ser más valiosas para la promoción de sus servicios?
3. ¿Han implementado campañas de marketing centradas en la educación y concientización de los clientes sobre temas de salud y bienestar? ¿Qué tipo de resultados han obtenido con estas iniciativas?
4. La innovación tecnológica es clave en el ámbito de la salud. ¿Qué iniciativas han adoptado para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios a través de tecnologías innovadoras?
5. ¿Qué procesos de retroalimentación utilizan para medir la satisfacción del cliente y cómo esta información influye en futuras estrategias de marketing e innovación?
6. ¿Cómo han abordado o superado obstáculos en la implementación de ciertas estrategias de marketing?
7. ¿Cómo han enfrentado la competencia en el mercado y qué han hecho para destacar y diferenciarse de otros actores del sector?
8. ¿Cómo han abordado la cuestión de la retención y fidelización de clientes en un entorno altamente competitivo?
9. ¿Han tenido dificultades para adaptar las estrategias de marketing a las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes y cómo han abordado esto?

Anexo 3.

Ficha de respuestas de entrevista

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuál ha sido la estrategia de marketing más efectiva que han implementado en los últimos años para promover los servicios de OMEGA?	“Las promociones con un porcentaje de descuento en la realización de exámenes, en el caso de las pruebas para diagnóstico de COVID-19 sin costo adicional para la toma de muestras a domicilio”.
¿Qué canales de marketing utilizan con mayor éxito para llegar a sus clientes y qué plataformas digitales han demostrado ser más valiosas para la promoción de sus servicios?	“Página web Redes sociales: Facebook, Instagram En el caso de nuestro público objetivo que son adultos ha tenido más acogida Facebook”.
¿Han implementado campañas de marketing centradas en la educación y concientización de los clientes sobre temas de salud y bienestar? ¿Qué tipo de resultados han obtenido con estas iniciativas?	“No han sido campañas como tal, se ha publicado post sobre fechas conmemorativas como el día mundial de la diabetes o de la prevención del VIH/SIDA. No se ha medido el impacto”.
La innovación tecnológica es clave en el ámbito de la salud. ¿Qué iniciativas han adoptado para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios a través de tecnologías innovadoras?	“Contamos con equipos modernos, se cumplen con mantenimientos preventivos”.
¿Qué procesos de retroalimentación utilizan para medir la satisfacción del cliente y cómo esta información influye en futuras estrategias de marketing e innovación?	“Se aplicaron encuestas de satisfacción a los pacientes derivados del IESS, no se ha implementado esta estrategia aún con los demás pacientes”.
¿Cómo han abordado o superado obstáculos en la implementación de ciertas estrategias de marketing?	“En días pasados se contrataron los servicios de la empresa Dinámicamente para realizar campaña comunicacional de doce meses de duración y manejo de relaciones públicas”.
¿Cómo han enfrentado la competencia en el mercado y qué han hecho para destacar y diferenciarse de otros actores del sector?	“Con precios competitivos, servicio a domicilio, plazos de entrega de resultados”.
¿Cómo han abordado la cuestión de la retención y fidelización de clientes en un entorno altamente competitivo?	“Con calidad, amabilidad y puntualidad en el servicio”.
¿Han tenido dificultades para adaptar las estrategias de marketing a las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes y cómo han abordado esto?	“El manejo de las estrategias de marketing ha sido un reto para la empresa; se han realizado actividades puntuales, pero no una gestión permanente”.

Nota: Elaboración propia.

