



FACULTAD DE POSGRADOS

APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL PERSONAL DE
SALUD EN EL ÁREA DE REHABILITACIÓN FÍSICA EN EL CENTRO MÉDICO
CARDENAL PABLO MUÑOZ VEGA

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Especialista en administración de instituciones de
salud.

Profesora guía

Ms. Susana Janneth Larrea Cabrera

Autor

Rosa Mercedes Correa Quilachamín

Año

2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Rosa Mercedes Correa Quilachamín, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Susana Janneth Larrea Cabrera
Magister en Gestión Empresarial
CI: 1709576597

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Martha Cecilia Bustillos Calvopiña,
Magister en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional
CI: 0501521926

DECLARACIÓN DE LA 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.

Rosa Mercedes Correa Quilachamín
C.C. 172460868-0

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios por ser mi guía y mi camino al sendero de los triunfos por brindarme las fuerzas y fe de culminar una carrera que la veía imposible. A la Universidad de las Américas y mentores por las enseñanzas impartidas en cada momento.

A mi madre Mariana y David por ser el apoyo constante en los días difíciles, por ser mi paño de lágrimas y animarme para culminar esta grandiosa especialización.

Y finalmente a mis amigos por el aliento de seguir sin desmayar y el ánimo incondicional.

DEDICATORIA

Va dedicado de manera tan especial a mi hermosa madre por ser el ejemplo de superación y lucha constante para alcanzar cada objetivo. Por darme las bases de mi vida profesional y brindarme los valores de responsabilidad y esmero.

A mi Dios por regalarme a mi valiosa madre y por ser la bendición de cada día.

Y finalmente a la profesión de Terapia Física que me ha ofrecido la pasión de dedicar mi vida.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se detallan los problemas de marketing interno y externo que se han generado en el Centro Médico Cardenal “Pablo Muñoz Vega”. Los mismos han sido fruto de la falta o la mala aplicación de estrategias del marketing.

En el capítulo 1, se detalla datos acerca del centro médico referentes a su localización, misión visión. Además, en este capítulo también se presenta información acerca la metodología de las encuestas levantadas a pacientes y personal médico. Con la información levantada, se puede definir claramente el problema de un inadecuado manejo del clima laboral y de estrategia de marketing externo. También en esta parte de la investigación se detalla los resultados esperados como propuesta a implementarse.

En el capítulo 2, se mencionan experiencias de otros países acerca del marketing en el área de salud. En este capítulo también se brinda un diagnóstico con las encuestas levantadas, brindando información del perfil de pacientes que atiende el centro médico y las patologías que los aquejan además de dar información acerca de cómo se enteraron de los servicios ofertados por el centro médico. También se hace una revisión bibliográfica en la cual se relaciona el marketing con el área de salud, resaltando el potencial que tiene en esta área.

El capítulo 3, brinda posibles propuestas a implementarse en el centro médico concernientes a los problemas de marketing. Las propuestas están enfocadas desde dos enfoques, el marketing interno y el externo.

Por último, el capítulo 4, sintetiza todas las recomendaciones recopiladas a lo largo de esta investigación para brindar recomendaciones que sean aplicadas para mejorar las relaciones y la atención en el centro médico Cardenal Pablo Muñoz Vega.

ABSTRACT

In the present work of investigation, the internal and external marketing problems that have been generated in the Medical Center Cardenal "Pablo Muñoz Vega" are detailed. The same have been fruit of the lack of bad implementation of marketing strategies.

Chapter 1, details the medical center's location, mission vision. In addition, this chapter also provides information on the methodology of surveys conducted for patients and personal doctors with the information raised. It is possible to clearly define the problem of work climate management and external marketing strategy. Also in this part of the research stops the expected results as the proposal of an implementation.

In chapter 2, experiences from other countries about marketing in the area of health are known. In this chapter, we also find a diagnosis with the surveys raised, providing information on the profile of patients who treat the medical center and the pathologies that afflict them in addition to information about how they learned about the services of doctors. There is also a bibliographical review in which the relationship with the health area is related, highlighting the potential that has in this area.

Chapter 3 provides possible proposals to be implemented in the medical center related to marketing problems. The proposals are focused from approaches, internal and external marketing.

Finally, chapter 4 summarizes all the recommendations collected throughout this research for the recommendations that are applied to improve relationships and care at the Cardenal Pablo Muñoz Vega medical center.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPITULO I. DIAGNOSTICO DE SITUACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema	4
1.1.1 Análisis FODA	7
1.2 Razones por la cual escogió el tema	9
1.3 Planteamiento del problema	10
1.4 Pertinencia del tema a desarrollar	11
1.5 Metodología	12
1.5.1 Tipo de estudio	12
1.5.3 Fuentes, técnicas e instrumentos	13
1.5.2 Universo y muestra	13
1.6 Resultados esperados	15
1.7 Conclusiones del capítulo 1	16
2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO E INVESTIGACIÓN ..	17
2.1 Estudios similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente	17
2.1.1. Políticas de marketing implementadas por el centro de salud	17
2.1.2 Caracterización del personal médico	18
2.1.3 Caracterización de los pacientes atendidos en el centro médico	19
2.2 revisión de la literatura académica y profesional pertinente ...	24
2.2.1 Relaciones interpersonales	24
2.2.2 Potencial del marketing en el centro con la comunidad	27
2.3 Hallazgos de la revisión de la literatura académica	28
2.3.1 Definición de marketing y su relación con la salud	28
2.3.2 Marketing en el sector salud	29
2.4 Conclusiones del capítulo ii	35

3. CAPITULO III. PROPUESTAS A IMPLMENTAR EN EL CENTRO MÉDICO CARDENAL PABLO MUÑOZ VEGA	36
3.1 Propuesta de marketing interno para mejorar el clima laboral	36
3.1.1 Cambios en la comunicación del personal.....	37
3.1.2 Cambios en la comunicación con los pacientes.....	40
3.2 Propuesta de marketing externo	41
3.2.1 Médicos especialistas	41
3.2.2 Área de rehabilitación	42
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
4.1. Conclusiones	43
4.2. Recomendaciones	44
REFERENCIAS	45
ANEXOS	48

INTRODUCCIÓN

Según algunos autores como Stanton, Etzel y Walker consideran que el marketing nació desde la época colonial debido al comercio practicado entre los colonos europeos y los nativos americanos por el intercambio que existía con el antiguo continente, tiempo después la concepción del marketing a gran escala nace con la Revolución Industrial, llevada a cabo entre 1820 y 1840 debido a que las industrias producían a gran escala y era necesario llegar al consumidor para que adquiriera el producto. El término marketing, cuya traducción al español es mercadotecnia, aparece entre 1906 y 1911 en los Estados Unidos vinculado a la economía, relacionándolo con la distribución, el almacenamiento y la promoción de los productos a transarse por parte de los comerciantes.

Con este antecedente, el marketing definido según (Kotler, 2002), es un proceso y un arte donde cada individuo o grupo de personas satisfacen sus necesidades mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios. Además, se lo puede considerar como un puente bidireccional, en el sentido que permite a las personas (clientes) conocer los bienes o servicios ofertados por las empresas (oferentes) y, por otro lado, permite a las empresas conocer cuáles son las necesidades del mercado, permitiendo satisfacer de una manera adecuada los requerimientos del mismo volviéndolas más competitivas.

En el área de salud se lo contextualiza como las herramientas y actividades que utiliza cada institución para satisfacer los requerimientos de los pacientes, promocionando y mejorando continuamente la satisfacción de los seres humanos creando una alta percepción de seguridad, excelencia en atención y brindando buenos resultados asistenciales, lo cual retroalimenta al centro de salud con una mejora continua. Por otro lado, existen corrientes de pensamiento que desvinculan al marketing de la salud, debido a su relación con el consumismo, manipulación de valores y competencia. Sin embargo, el

desconocimiento de conceptos, técnicas y estrategias relacionadas al marketing, no consideran el lado humanista, en el cual siempre es necesario dar mejoras continuas al servicio de salud, alcanzando una mayor satisfacción de las personas, motivo por el cual el presente trabajo busca ser promotor de un mejor servicio a los pacientes utilizando herramientas de marketing.

Sin ser la excepción al auge que ha tenido el marketing en las distintas industrias del Ecuador, el Centro Médico Cardenal Pablo Muñoz Vega ha optado por la utilización y aplicación de estrategias de difusión promocional del servicio para aumentar la entrada de pacientes, pero con el transcurso del tiempo la difusión del portafolio de servicios a generado problemas en la gestión interna creando un ambiente laboral desequilibrado por intereses individuales, motivo por el cual el presente trabajo propone estrategias de gestión a través de marketing interno, que aminoren estos inconvenientes y permitan brindar un mejor servicio a la comunidad.

OBJETIVOS

General

Proponer la utilización de herramientas de marketing en el servicio de rehabilitación física del Centro Médico Pablo Muñoz Vega para el uso adecuado de la instalación incorporada de la institución a través de estrategias de gestión con la finalidad de poder brindar un mejor servicio a la comunidad.

Específicos

- Identificar los problemas internos de la institución.
- Enunciar los problemas que ha causado la falta de información del área de rehabilitación física en el Centro Médico.
- Explicar los problemas que ha generado por el mal manejo de marketing en la institución de salud.
- Proponer un cambio de gestión interpersonal para el mejoramiento de las relaciones laborales entre personal de salud.
- Sugerir un cambio de gestión en la institución.

1. CAPITULO I. DIAGNOSTICO DE SITUACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema

Con la finalidad de entender la presente investigación y su utilidad dentro del Centro Médico Cardenal Pablo Muñoz Vega, es necesario comprender la Misión y Visión de la institución, además de una breve recopilación histórica de los sucesos relevantes que se han suscitado, permitiendo entender algunas limitaciones que se han presentado a lo largo del desarrollo de esta tesina.

El centro médico “Cardenal Pablo Muñoz Vega” es una entidad de salud no formal que brinda atención primaria y pastoral referente a la promoción de salud mental, espiritual y corporal para el bienestar de cada paciente que asiste a la casa de salud. Para brindar la atención médica requerida, él centro cuenta con todas las especialidades médicas y equipo de apoyo para el diagnóstico y tratamiento de los clientes acorde a las necesidades que se van presentando en la comunidad de Conocoto.



Figura 1. Exteriores del Centro Médico

Ubicación:

El centro médico se encuentra ubicado en: Armenia N.1 Calle 6 - Lote 40 Intersección Juan José Izurieta en Conocoto.

La ubicación del centro médico es estratégica, el lugar donde se encuentra el centro existe una gran afluencia de personas, además de ser fácil de referenciar debido a que comparte espacio con la iglesia y casa sacerdotal.

Misión:

“Institución sin fines de lucro destinada a servir, defender y promover la vida, brindando a toda la comunidad perteneciente a la parroquia Sagrado Corazón y sectores aledaños, atención integral de salud, de excelente calidad, con fundamento en los principios éticos y valores de la Iglesia Católica, desarrollando un modelo eficiente de gestión”

Visión:

“Entidad que brinda un servicio de salud integral y de calidad, en un primer momento como Centro Médico y en segunda instancia como Hospital del Día abierto a la docencia y a la investigación, que responde a las necesidades de la comunidad con base en los principios de Salud Colectiva, de la Atención Primaria y de la Pastoral de la Salud, con el apoyo de otras especialidades y niveles de complejidad de acuerdo a la necesidad”.

Manejo Administrativo

Por problemas de mala administración y gestión el centro tuvo que cerrar su atención al público; sin embargo, reabrió sus servicios en el 2012 bajo una nueva administración.

El nuevo gerente y el personal administrativo se han enfocado en la difusión de publicidad a toda la población aledaña de Conocoto, con el objetivo de aumentar los clientes de todas las especialidades y que ellos accedan a la realización de tratamientos después de haber sido diagnosticados. Por otro lado, con la finalidad de poder evaluar la acogida que ha tenido la publicidad

externa del centro, la directora médica ha incentivado al personal al levantamiento de información mensual de los pacientes con el fin de conocer el crecimiento y disminución de cada área, las patologías que se presentan con mayor frecuencia. Esto a su vez ha permitido generar estrategias acordes a la demanda insatisfecha de los pacientes y también los problemas del centro. Con el levantamiento de información antes mencionado, se concluyó que existe una demanda insatisfecha en el área de terapia física, debido a que muchos pacientes que trabajan en horarios diurnos se les dificulta la asistencia dentro de ese horario, creando la necesidad de crear un nuevo horario que permita satisfacer la demanda insatisfecha de pacientes en el horario vespertino. Una vez identificada esta necesidad de los pacientes, la licenciada decide contratar personal por comisión que trabaje de 4pm a 7pm de lunes a viernes y sábados de 8am a 1pm, con el fin de solventar esta problemática, brindando un servicio que se acoja mejor a las necesidades de los pacientes.

Con el aumento del recurso humano del área de rehabilitación física, se ha presentado decadencia en los pacientes por diferentes problemas, resumiéndose en la siguiente ilustración los problemas, su consecuencia y su solución.

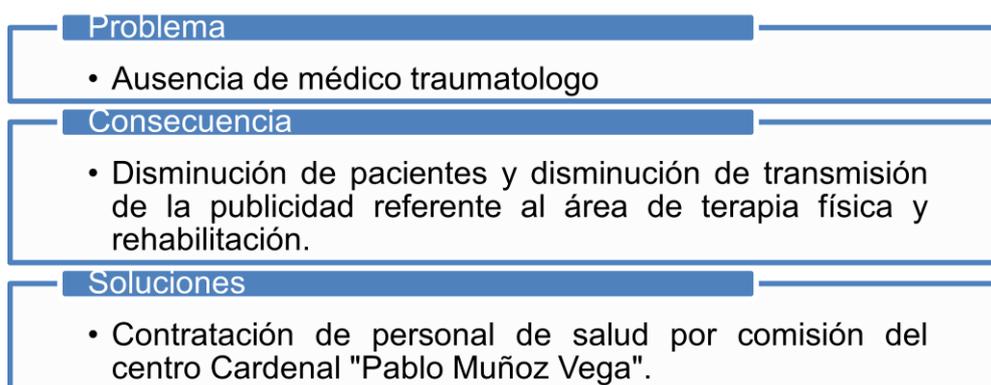


Figura 2. Proceso de solución de problemas

Especialidades médicas ofertadas por el Centro Médico

Acorde a la demanda de especialidades médicas que demandan los pacientes, el Centro Médico Cardenal Pablo Muñoz Vega oferta la siguiente atención medica:

Tabla 1.
Especialidades ofertadas

Oncología	Oftalmología
Ginecología	Dermatología
Pediatría	Gastroenterología
Traumatología	Geriatría
Cardiología	Odontología
Otorrinolaringología	Psicología
Urología	Fisioterapia
Neurología	Laboratorio
Rayos X	Nutrición
Ecografía	

1.1.1 Análisis FODA

Con la finalidad de llevar a cabo un mejor diagnóstico y ver las debilidades y fortalezas del centro médico, se ha procedido a llevar a cabo el Análisis FODA, cuyo objetivo es identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la institución, así como también las Oportunidades y Amenazas acorde a la información recolectada.

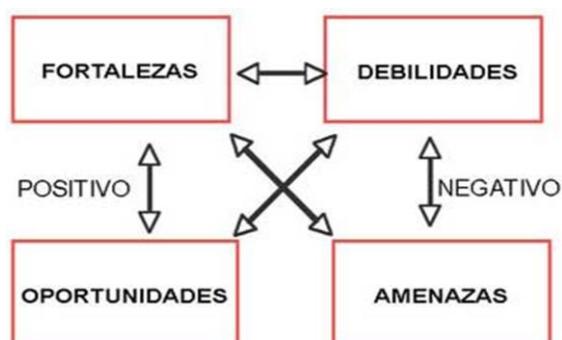


Figura 3. Análisis FODA

Una vez utilizado el método FODA, se ha llegado a los siguientes resultados evaluando a la institución.

Tabla 2.

Análisis FODA del centro

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Apertura al cambio	Información insuficiente
Capacidad del centro de salud de adaptación a los nuevos requerimientos de los pacientes y respuesta relativamente rápida a los mismos.	No existe la suficiente cobertura de médicos a la demanda de pacientes existente.
Personal altamente calificado en el área médica como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ rehabilitadores, ▪ traumatólogos, ▪ dermatólogo, ▪ enfermeras, ▪ administradores entre otros. 	El manejo administrativo no es el adecuado.
Infraestructura de buena calidad, cada médico posee su propio consultorio, las instalaciones son relativamente nuevas y no existen problemas estructurales.	El personal no se siente motivado, debido a los retrasos en pagos y no existe una buena comunicación del equipo laboral.
Equipo de rehabilitación es nuevo y completo acorde a las necesidades de los pacientes con lo cual el personal que atiende, puede dar un servicio adecuado	No existe trabajo en equipo
Ubicación estratégica en la cual los habitantes pueden acceder con mayor seguridad y comodidad, el estado de las vías de acceso es bueno.	Falta de convenios con otras instituciones de salud con la finalidad de incrementar la demanda de pacientes, por ejemplo, el IESS.
Existen áreas recreativas, parqueaderos y seguridad para todo el personal de salud y usuarios que accedan al centro.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ampliar la infraestructura y el equipamiento para cada área de salud y su equipo de apoyo.	Posibilidad que el personal calificado, debido a la falta de la sensación de pertenencia y a problemas con los pagos renuncie.
Atraer a nuevos pacientes, al gozar de recursos materiales nuevos y en buen estado, con el mantenimiento semestral.	Pérdida de los pacientes debido a que no existen convenio con otras instituciones de salud como el IESS.
Centro cuenta con áreas recreativas, parqueaderos y seguridad para todo el personal de salud y usuarios que accedan al centro, permitiendo atraer mayor cantidad de pacientes.	Problemas internos dentro de la institución debido a que no existe un marketing interno, ocasionando desunión en el personal.
Escases de competencia alrededor del asentamiento del centro, lo cual permite acaparar mercado.	Cierre del centro médico por mala administración.

1.2 Razones por la cual escogió el tema

Considerando que el centro médico, a pesar de haber tenido problemas en una administración anterior motivo por el cual tuvo que cerrar su atención al público, con la nueva administración tiene un gran potencial de expansión en servicios de salud. Sin embargo, la administración únicamente se ha enfocado en el marketing externo, dejando de lado los clientes internos; es decir, creando un ambiente laboral conflictivo que ha repercutido en la motivación del personal que trabaja dentro del centro médico. Esto a su vez se ha visto reflejado en el cliente externo del centro de salud, que son los pacientes, disminuyendo la demanda de los servicios ofertados por el centro médico.

Los motivos por los cuales se eligió el tema, es la oportunidad profesional que representa proponer un cambio en el manejo de marketing interno por los problemas que se dan al interior la institución, lo cual representa un desafío a alcanzar. Una vez que se logre un mejor ambiente laboral, esto repercutirá en la demanda de pacientes, en el sentido que crea un clima laboral adecuado y los pacientes se van a sentir cómodos siendo atendidos dentro de un ambiente armonioso en el centro de salud, representando a largo plazo la fidelización de los mismos a la entidad de salud.

Otro motivo para elegir el tema, es la inadecuada administración que se da en el centro de salud, debido a que el marketing externo no ha dado los resultados esperados, lo cual se evidencia en la disminución de la demanda. Es evidente que el medio utilizado para atraer a los pacientes no es el adecuado, siendo necesario un replanteamiento de otra modalidad de marketing para que los pacientes se enteren de los servicios ofertados.

Una vez que se trabaje tanto en el marketing interno, así como también en un medio adecuado para llegar a los pacientes, el ambiente laboral y el servicio de salud se enriquecerán lo cual se traduce en una mejora continua, logrando un servicio de calidad y profesionalismo a los pacientes.

1.3 Planteamiento del problema

El personal de salud tiene dos modalidades de contratación: de planta y por comisión. Los empleados por comisión se han visto obligados a captar personas por su propia cuenta, con una comisión de 50/50 por paciente atendido lo que ha generado una competencia en la adquisición de los mismos. Esto ha generado un problema de desintegración del compañerismo y de la cooperación organizacional, provocando un desinterés por los compañeros, principalmente el problema se ha plasmado en el personal del área de rehabilitación que ha presentado conflictos en el trabajo interdisciplinario y en la comunicación. Esto ha repercutido segmentando a los pacientes por intereses individuales, lo que ha desequilibrado la imagen externa del centro de salud. Este problema de clima laboral se lo ha visto reflejado en el levantamiento de información que se ha dado a través de encuestas al personal, el 69% del mismo no tiene conocimiento de sus compañeros de trabajo, denotando por un lado su falta de interés en los compañeros y por otro la falta coordinación a través de marketing interno para crear un ambiente de compañerismo. El 14% manifiesta que no tiene tiempo, denotando una falta de interés de conocer al grupo de trabajo o bien manifiesta un problema de exceso de carga laboral.

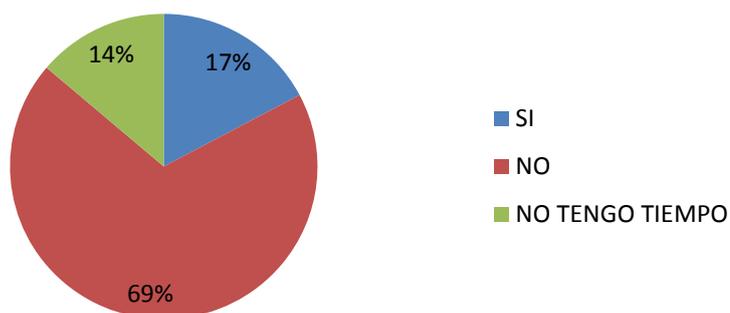


Figura 4. Conocimiento del entorno laboral

Como datos adicionales, un agravante al problema interno de clima laboral, es que la aplicación de publicidad a través de folletos para dar a conocer los servicios médico que brinda el centro de salud no ha dado buenos resultados,

como se aprecia en el siguiente gráfico, en el cual apenas el 7% de pacientes que se hacen atender han llegado por información de panfletos, mientras que el 66% se enteran por referencias médicas lo cual agrava notablemente la disputa por pacientes e incrementa el problema interno de compañerismo.

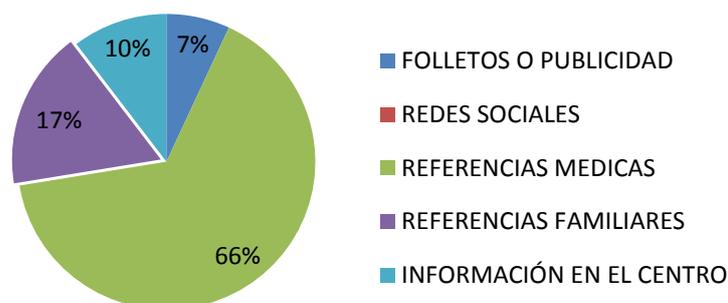


Figura 5. Medios de información

1.4 Pertinencia del tema a desarrollar

Considerando que el Centro Médico Cardenal Pablo Muñoz Vega, es una casa de salud sacerdotal que reabrió sus puertas con nuevo personal y ofertando nuevas especialidades médicas con el fin de satisfacer las necesidades del cliente, dejó de lado el bienestar del talento humano creando problemas en la gestión interna por la falta de comunicación y trabajo en equipo. Una de las áreas más afectadas por este problema fue Terapia Física y Rehabilitación, creándose la necesidad de proponer estrategias de marketing interno y externo para minimizar dichos problemas equilibrando la demanda de pacientes a cada profesional de salud.

Además, conociendo la importancia y el potencial del marketing aplicado al sector salud, es indispensable dar un buen uso a dichas herramientas tanto al marketing interno como externo, equilibrando estas dos componentes, permitiendo un buen manejo del centro, lo cual se traduce en una mejora continua del bienestar del personal creando un clima agradable tanto para el

personal, así como también para los pacientes, lo cual puede desembocar en la fidelidad de los mismos.

1.5 Metodología

Para desarrollar esta investigación ha sido necesario el levantamiento de información a través de encuestas al personal que trabaja en el centro de salud, abarcando las siguientes temáticas planteadas en el formulario.

- Relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, esta temática considera la resolución de conflictos.
- Evolución en la demanda de los servicios médicos ofertados por el centro de salud.
- Descripción de la demanda del centro de salud
- Descripción cuantitativa de los grupos ocupacionales
- Efectividad de la publicidad aplicada por el centro de salud
- Percepción de la calidad en los pacientes usuarios del servicio de salud

1.5.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación utilizado en esta tesina es de carácter cuantitativo y cualitativo.

- Cuantitativo: debido a que se busca caracterizar a la demanda que asiste al centro de salud, es necesario recopilar variables de tipo cuantitativo con la finalidad de conocer las patologías predominantes, así como también el rango de edad de los pacientes que asisten al centro de salud entre otros.
- También es necesario utilizar una investigación cualitativa, debido a que se pretende conocer por medio de encuestas y entrevistas acerca del clima laboral interno que se vive dentro del centro de salud, motivo por el cual se busca conocer la percepción que tienen tanto el personal de sus relaciones interpersonales, así como también los pacientes acerca de su percepción del servicio recibido en el centro de salud. Para lograr este objetivo se dará uso de libros, bibliografía, observación y testimonio oral.

Una vez levantada la información tanto cualitativa como cuantitativamente a través de reuniones y levantamiento de encuestas, se procederá a realizar un análisis descriptivo, el cual nos permitirá realizar un diagnóstico más acertado, permitiendo dar una propuesta que sea adecuada acorde a la realidad del centro. El nivel de investigación a usar es aplicativo, la propuesta de cambio en el manejo de gestión en el marketing se realizará con el fin de ser aplicado en la institución para el mejoramiento de atención y crecimiento institucional. Para llevar a cabo la formulación del cuestionario, las entrevistas, así como también la parte descriptiva es necesario el levantamiento de información teórica, así como también experiencias en otros centros con la finalidad de tener directrices que permitan desarrollar la investigación adecuadamente.

1.5.3 Fuentes, técnicas e instrumentos

Una vez definidas las temáticas a investigar y el tipo de variables a considerar, es necesario determinar las fuentes de información que servirán como insumo para la presente tesina:

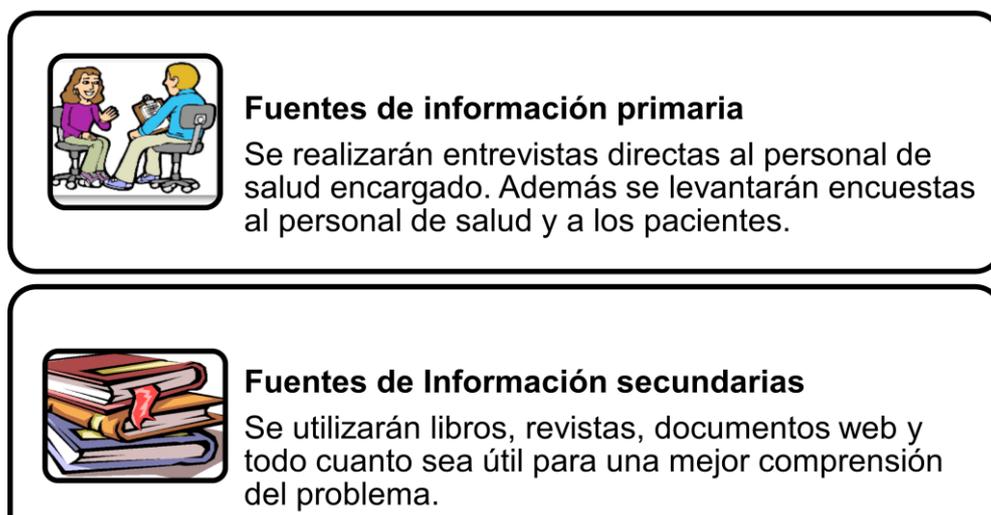


Figura 6. Fuentes de información

1.5.2 Universo y muestra

Una vez definidas las fuentes de información, es necesario determinar un tamaño adecuado de personas a ser entrevistadas. Considerando un universo

de 50 personas que son los integrantes de la institución, se ha extraído una muestra de 28 personas relacionadas con el marketing en el área de rehabilitación. La determinación de la muestra a ser considerada ha sido con muestreo aleatorio simple, utilizando la fórmula enunciada a continuación:

$$n = \frac{z^2 pqN}{Ne^2 + z^2 pq} \quad (\text{Ecuación 1})$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

z^2 = valor de tabla de Distribución Normal (0,1), para esta investigación se ha tomado un nivel de confianza del 88,12%. El valor del parámetro es: 1,56

e= nivel de error = 11,88%

p= probabilidad de acierto= 0,5

p= probabilidad de equivocarse= 0,5

N= tamaño del universo, para la presente tesina el valor es de 80.

Debido a que no han existido estudios similares anteriores en centro de salud, se ha elegido que la posibilidad de acierto es la misma que desacierto. Una vez reemplazo los valores en la fórmula anterior, tenemos un resultado que se deben entrevistar un total de 28 personas, considerando además a los pacientes que acuden a los servicios de en el área de terapia física.

1.6 Resultados esperados

Con la presente investigación está enfocada en dos aspectos principalmente, por un lado, en el marketing interno y otro segundo aspecto es la repercusión del mismo en la apreciación que tienen los pacientes de la institución, lo cual en una segunda etapa afecta positivamente al marketing externo. Esto provocaría:

- Mejora en el bienestar del personal de salud, afianzando las relaciones laborales, fomentando el trabajo interdisciplinario y comunicación interpersonal, lo cual aminoraría la competencia por captar pacientes.
- Una vez alcanzado el resultado anterior, es adecuado plantear un marketing externo adecuado, debido a que los panfletos no han un mecanismo adecuado para atraer clientes.

En resumen, el proceso adecuado con el cual se debe aplicar el marketing interno y externo para tener un buen ambiente laboral y mayor demanda es:

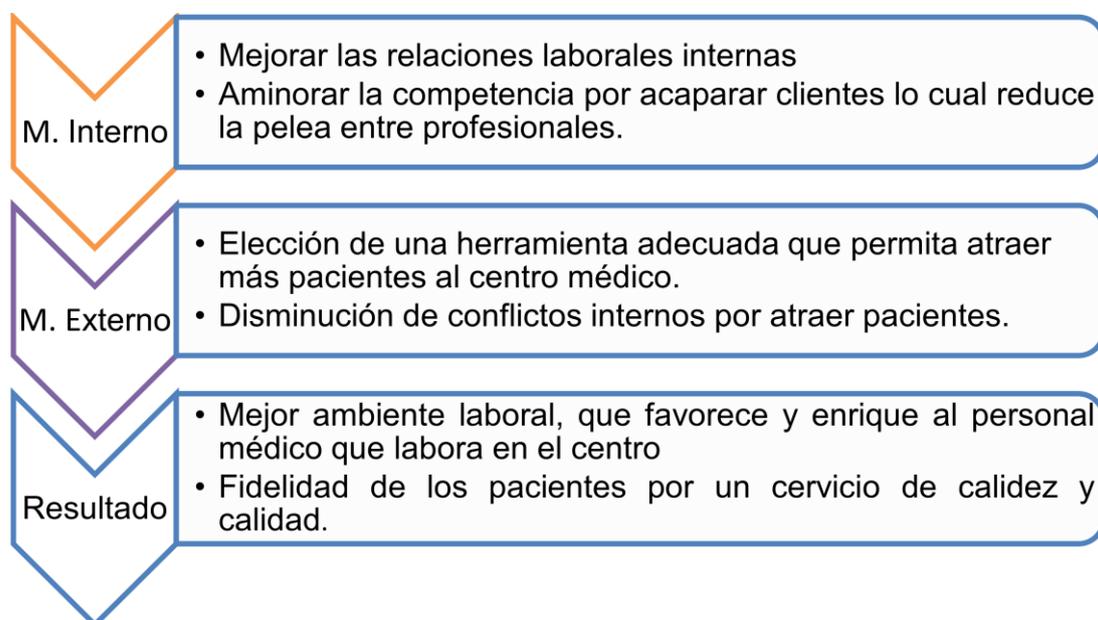


Figura 7. Resultados esperados con el marketing

1.7 Conclusiones del capítulo 1

- El centro médico a pesar de haber tenido problemas con la anterior administración, ha vuelto a funcionar bajo una nueva administración. La propuesta concerniente al marketing, no ha sido la adecuada tanto para el personal laboral, así como también para los pacientes. Esto ha generado fricciones dentro del equipo laboral debido a que cada especialista debe atraer a sus propios pacientes. Este problema genera la oportunidad de proponer mejoras en el marketing interno y externo para tener un clima laboral adecuado que sea captado por los pacientes, creando una oportunidad de fidelidad de los mismos.
- El centro médico tiene bastantes fortalezas, la infraestructura que posee es relativamente nueva, existen áreas recreativas, parqueadero y además la ubicación del mismo es muy buena debido a que es fácil de localizar por su cercanía a la iglesia. Además, debido a que no existen centros similares en las cercanías, el centro tiene un gran potencial de crecimiento y mejoras continuas atrayendo a nueva demanda de pacientes y abriendo la posibilidad de ofertar nuevas especialidades médicas.

2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO E INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de poder dar una propuesta que solucione los problemas planteados, es necesario revisar herramientas de marketing que pueden ayudar a la solución del mismo. También es fundamental analizar investigaciones similares y contrastar con la realidad del centro médico, con el objetivo de brindar una propuesta coherente en base a la información recopilada.

2.1 Estudios similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.

2.1.1. Políticas de marketing implementadas por el centro de salud

La nueva gerencia ha optado por la publicidad del portafolio de servicios a través de panfletos, detallando las especialidades que posee la entidad con el fin de promocionar el centro y que la población aledaña acuda a las consultas, diagnósticos y tratamiento. En la siguiente ilustración se muestra los servicios médicos ofertados y su relación.

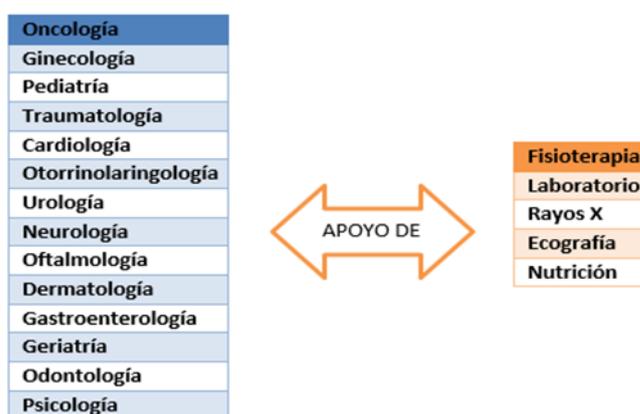


Figura 8. Panfletos de Centro

A pesar de la estrategia de marketing que ha llevado a cabo el centro de salud, se puede apreciar que el 66% de los pacientes han acudido por referencias médicas, lo que denota la falta de efectividad de esta estrategia de marketing.

2.1.2 Caracterización del personal médico

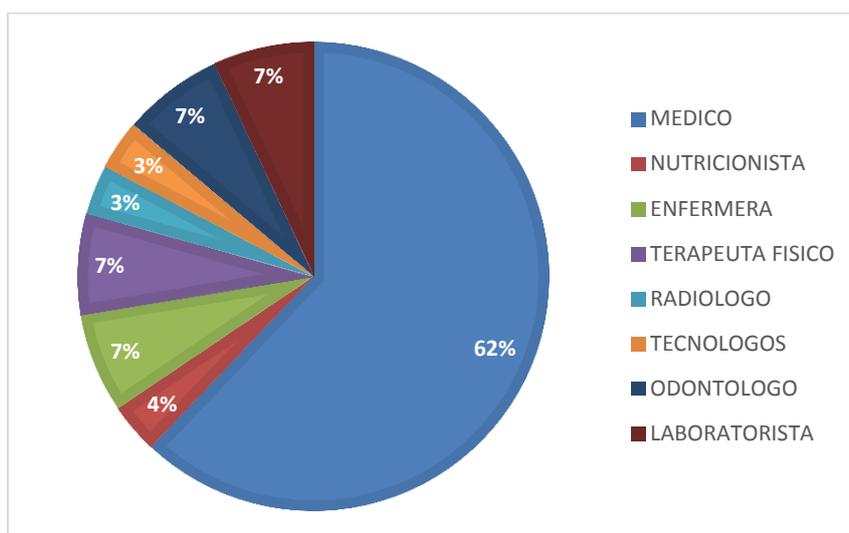


Figura 9. Grupos ocupacionales del Centro Médico

El 62% del personal son médicos en los cuales solo un médico es de planta y los demás trabajan por comisión resultando que la participación de ellos no es permanente. El 7% del personal son terapeutas físicos, los cuales están presentes todos los días y poseen la capacidad de interactuar con cada médico acorde al tratamiento ordenado por el médico.

2.1.2.1 Relaciones laborales

Una de las preguntas de la encuesta que se realizó al personal de salud fue la interacción con los compañeros de trabajo. En el gráfico 1, se observa que el 17% del personal conoce a sus compañeros, pero el 69% no ha tenido interacción con ellos.

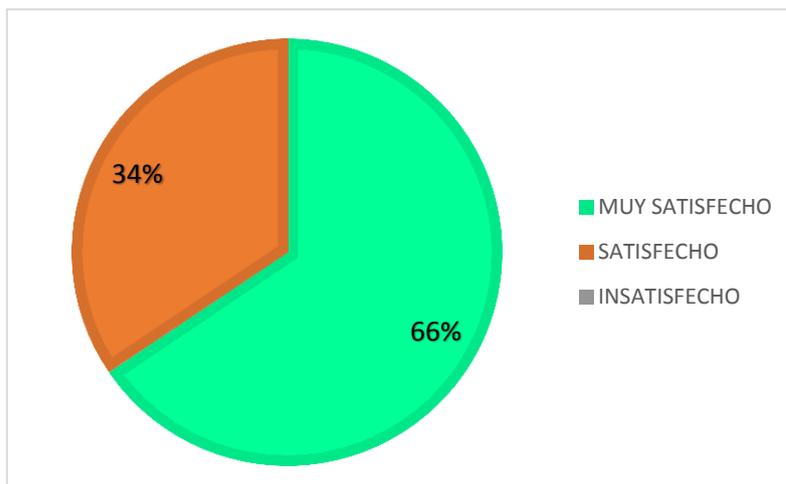


Figura 10. Resolución de conflictos laborales

Dentro del ambiente laboral, a pesar que el 66% de los compañeros de trabajo manifiestan que están muy satisfechos con la resolución de conflictos laborales, en el diario vivir no se refleja lo mismo, debido a los problemas generados por acaparar pacientes. Esta pregunta puede ser sesgada debido al temor que tiene el personal médico de manifestar su verdadero pesar de las relaciones interpersonales por el miedo a perder su trabajo.

2.1.3 Caracterización de los pacientes atendidos en el centro médico

En lo concerniente al manejo de procesos, todas las especialidades pueden optar por la utilización de ciertos servicios para el diagnóstico y el tratamiento según el paciente lo requiera. Además, para tener información de los pacientes, los médicos deben presentar informes de atención e historial clínicos que son archivados para el registro de cada persona fin de compartir la información y brindar un buen servicio.

Una de los procesos incorporados con la nueva directora médica es la presentación de informes semestrales. La finalidad, es caracterizar la población que acude con más frecuencia, con el propósito de conocer las patologías que más aquejan, la edad de nuestros pacientes, el horario laboral que tiene una mayor demanda de personal médico, entre otros. Además, es muy importante

para el centro médico conocer el grado de satisfacción de los pacientes, para poder mejorar la atención, el cual es el fin último de esta investigación.

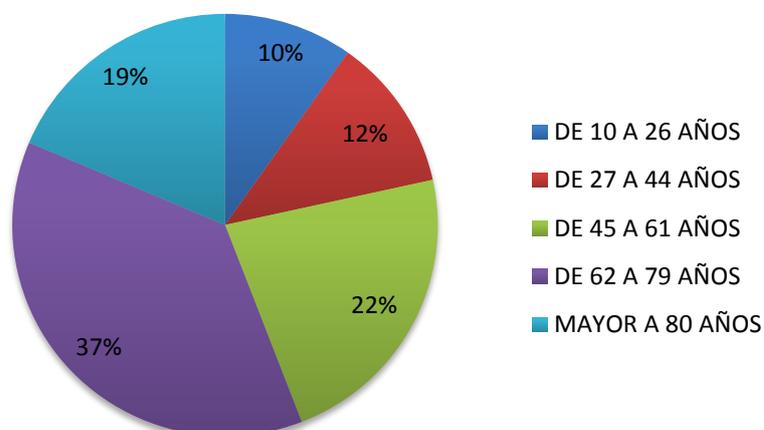


Figura 11. Grupo de edad de los pacientes

La mayor cantidad de pacientes que acuden al Centro Médico Pablo Muñoz, se encuentran en el intervalo de 62 a 79 años, lo cual representa el 37%, seguido de los que se encuentran de 45 a 61 años. Los pacientes de 10 a 26 años, son los que en menor proporción son atendidos en el centro, representando apenas el 10%.

Tabla 3.

Patologías de pacientes

PATOLOGÍA	FRECUENCIA (PACIENTES)
CERVICALGIA	8
LUMBOCIATALGIA	8
PARKINSON	6
ESPONDILOARTROSIS DE LUMBAR	5
GONOARTROSIS	5
TENDINITIS DE QUERVAIN	5
CAPSULITIS ADHESIVA	4
DORSALGIA	4
ESTRÉS	4
CONDROMALACIA ROTULIANA	3
EPITROCLEITIS	3
ESPONDILOARTROSIS	3
LUMBALGIA	3

Teniendo en consideración que las patologías más recurrentes son de dolores musculoesquelético, es importante fortalecer el área de rehabilitación del centro médico. A continuación, se ilustran las 13 principales causas de morbilidad atendidas durante el período agosto-diciembre en el centro.

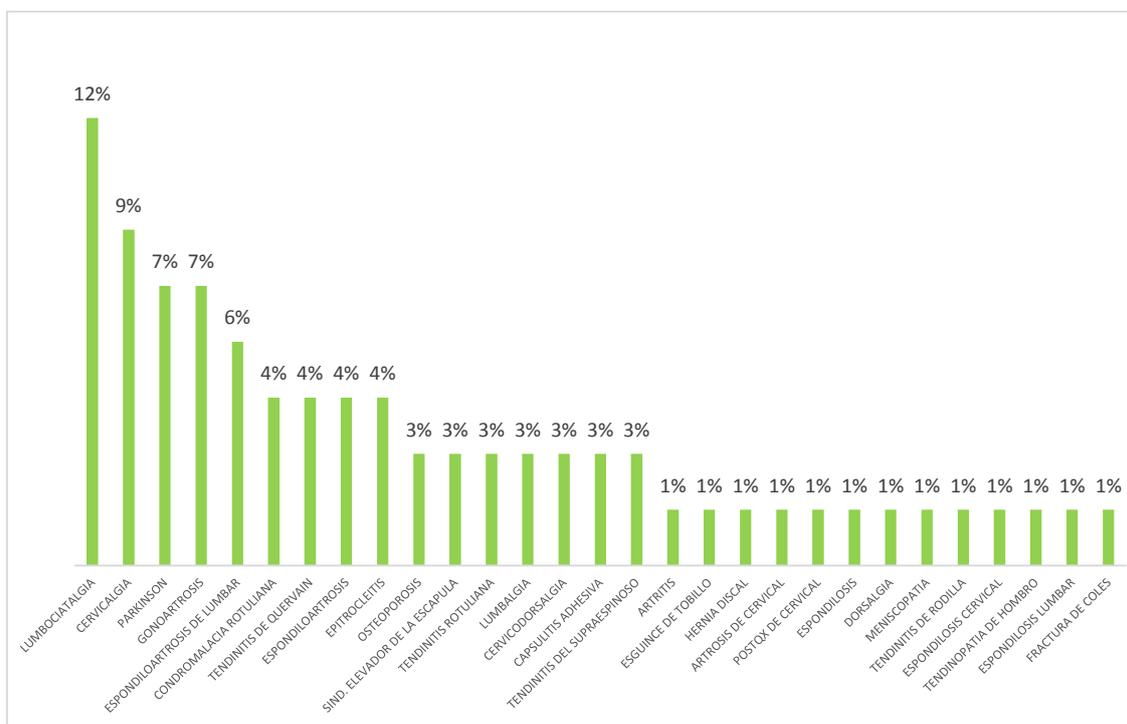


Figura 12. Frecuencias de patologías atendidas en la mañana

Analizando la frecuencia de patologías atendidas en el área de rehabilitación física en el horario de la mañana, se concluye que la mayoría de casos se concentran en Cervicalgia y Lumbociatálgia representando el 9% y 12% respectivamente. Este resultado concuerda con las patologías más frecuentes que atiende el centro médico en la tabla 3.

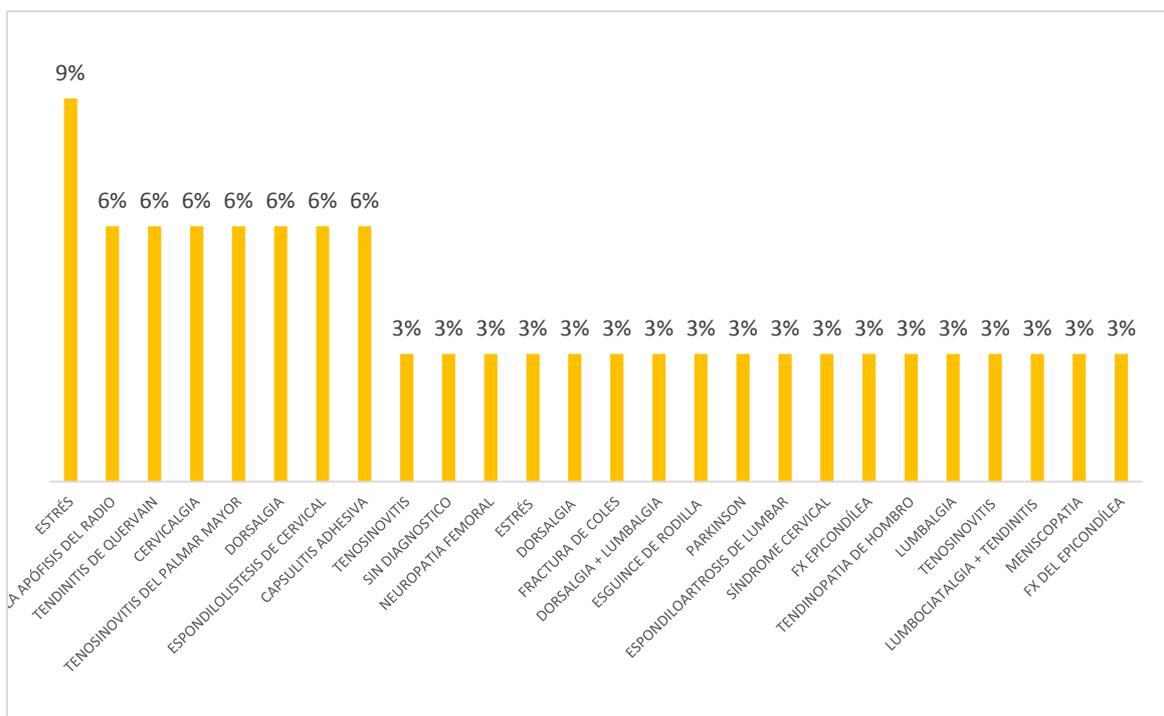


Figura 13. Frecuencias de patologías atendidas en la tarde

A diferencia de las frecuencias que tienen mayor atención en el horario de la mañana, los pacientes con estrés son los que más acuden en el horario de la tarde, representando el 9%.

En lo que respecta específicamente a la atención brindada en el área de rehabilitación física, en el mes de octubre se puede visualizar en el gráfico es el mes que acuden mayor cantidad de pacientes. Pero por otro lado a partir de este mes se aprecia una disminución en el ingreso de nuevos pacientes.

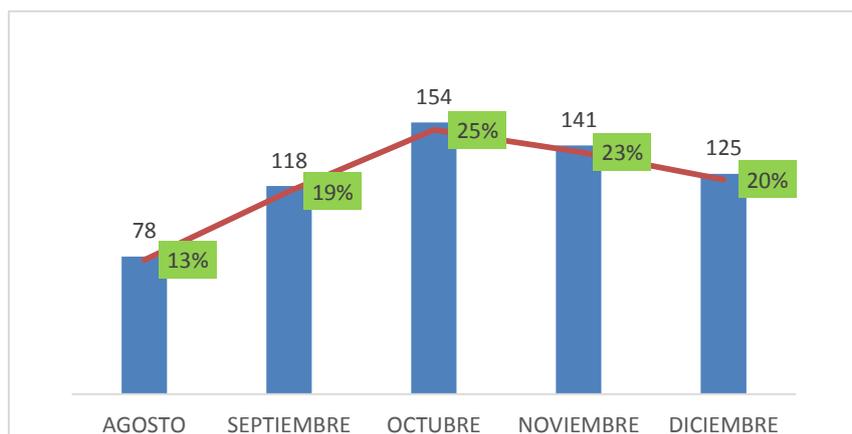


Figura 14. Atenciones mensuales área de rehabilitación física

El porcentaje de atenciones mensuales de los terapeutas, es el resultado de dividir el número de atenciones brindada cada para la sumatoria de atención entre el mes de agosto a diciembre.

2.1.3.1 Nivel de satisfacción de los pacientes atendidos

Conociendo la atención mensual de los pacientes, se ha logrado hacer encuestas esperando tener información acerca de la percepción del centro médico y su atención.

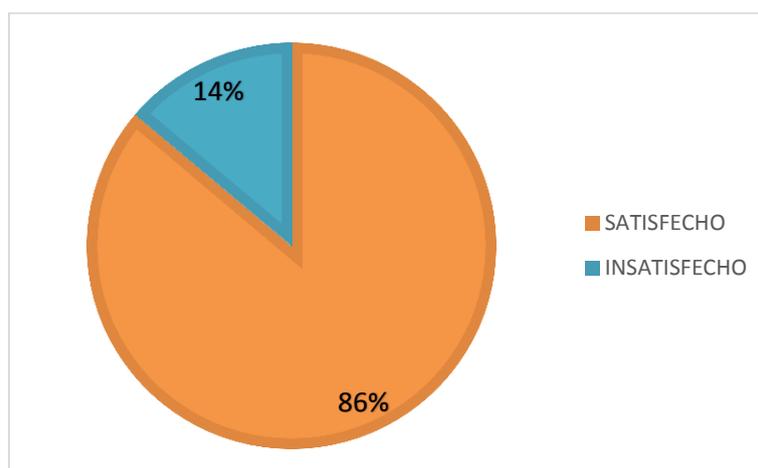


Figura 15. Satisfacción con ubicación

En el gráfico anterior se aprecia que el 86% de los pacientes que ha ingresado al área de rehabilitación se sienten satisfechos por la ubicación del centro, pero el 14% están insatisfechos, puede ser por la lejanía de sus hogares. Esta información denota una fortaleza del centro médico en cuanto a su ubicación, lo cual focalizándolo adecuadamente puede permitir una mayor acogida por nuevos pacientes.

2.2 revisión de la literatura académica y profesional pertinente

Acorde a estudios similares que se han planteado, además del problema que se ha planteado, la literatura a recopilarse se basa principalmente en dos temáticas, las relaciones interpersonales dentro de una empresa y como segundo tema es su repercusión de la visión de los pacientes, para lo cual el marketing es una herramienta que puede brindar ayuda aminorando estos inconvenientes.

2.2.1 Relaciones interpersonales

La conformación de equipos de trabajo en el sector de salud son fundamentos primordiales para la organización de funciones y creación de estrategias para optimizar los recursos brindando servicios de calidad y eficacia. En una entidad de salud, la interacción de un equipo interdisciplinario a favor de los pacientes crea un compromiso en el desempeño laboral, dando lugar al origen de creatividad, innovación y potenciación de pensamientos.

Para tener adecuadas relaciones laborales, es necesario tener canales de comunicación sólidos que permitan la resolución de problemas e inquietudes dentro del ambiente laboral. La definición de comunicación interpersonal se refiere al traspaso de información o mensaje entre dos personas o más. Para el mayor flujo de información y entendimiento se necesita desarrollar habilidades y destrezas sociales además de una voluntad por relacionarse con los demás. Para lograr un entendimiento es necesario crear canales de comunicación bajo un esquema de respeto, cortesía y humanidad.

2.2.1.1 Mejoras en las relaciones interpersonales

Para mejorar el comportamiento del personal de salud dentro de la institución es necesario reimplantar la gestión de recursos humanos. Acorde a (de Romaña y Garcia & Aguinaga Recuenco, 1999, págs. 43-46), define a la gestión de recursos humanos como:

“La capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido”.

Un ejemplo palpable en la gestión del clima laboral ha sido la república de Perú, implementando mejoras en la atención de salud a través del cumplimiento de las demandas del personal con el cumplimiento de las políticas de recursos humanos para la flexibilidad de la organización, sirviendo como marco referencial para el desarrollo y cumplimiento de estrategias en salud.

Para realizar un proceso de gestión, se describen ciertos criterios indicados a continuación (de Romaña y Garcia & Aguinaga Recuenco, 1999, págs. 44-46):

1. Planificación y organización.
2. Capacitación y desarrollo
3. Selección e inducción
4. Evaluación de desempeño
5. Remuneración y beneficios
6. Bienestar social
7. Relaciones laborales y comunicación
8. Seguridad e higiene ocupacional

Para alcanzar un óptimo desarrollo de gestión de recursos humanos es necesario cumplir con dos requerimientos: la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo.

Comunicación interpersonal

Es primordial para el entendimiento de enfermedades y tratamientos. El mejoramiento de la misma en el personal atrae a los pacientes y crea fidelidad al centro médico. Además, ayuda a fomentar el respeto y compañerismo en la institución para reflejar la unión del equipo interdisciplinario. El autor (Espinoza, 2003) insiste que:

“Las habilidades interpersonales que utilizan los/as profesionales de salud con los/as pacientes son una medida importante para determinar la calidad de atención. La calidad de la atención es entendida como la característica que proporciona el máximo bienestar a quien demanda un servicio de salud...”

La comunicación efectiva puede ser una estrategia de marketing, la generación de una relación médico – paciente refleja el interés del cliente en ofrecer calidad de servicio. Según Espinoza, 2003, págs. 20-30 menciona que :

“Estas relaciones interpersonales se constituyen en aspecto primordial dentro de todo programa de comunicación para la salud. Para poder ofrecer servicios de alta calidad los/as profesionales de salud deben tener capacidades mínimas de comunicación interpersonal debido a que ello determinará las consecuencias de la interacción”.

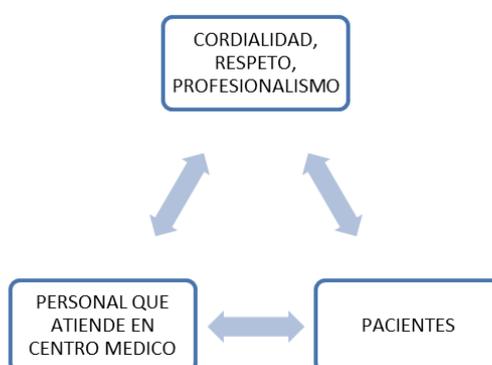


Figura 16. Ciclo virtuoso Centro Médico

Trabajo en equipo/ equipo interdisciplinario

Se puede definir como la constancia del desarrollo de la capacidad de trabajo en equipo, frente a las necesidades de la institución, ya sea en calidad o eficacia en la atención al cliente como el manejo de soluciones a los problemas personales. Algunas técnicas aplicadas con la finalidad de eliminar los problemas en gestión interna y externa son a través de los siguientes métodos propuestos por el MINSA del gobierno de Perú:

- Reuniones: se propone utilizarlo para minimizar los conflictos y problemas de gestión interna. Es una técnica que abarca a diferentes personas para receptar propuestas de acción bajo consenso. Se la debe realizar una vez por semana con la duración de 1 hora aproximadamente, agendando una cita previa con los participantes. Al tratar el problema de la institución se deberá utilizar medios audiovisuales y gráficos con el fin de proponer la solución con la asignación de personas con un cronograma previsto.
- Técnica de generación, análisis y priorización de ideas (brainstorming): al ser una lluvia de ideas se podría implementar la solución de problemas de gestión externa, la participación del personal debe de ser con representantes de cada área con temas ya escritos y con soluciones de las mismas. Cada participante deberá aportar con soluciones o propuestas dando la debida importancia a cada área, siendo así que se deberá votar por la mejor solución. También se debe establecer un cronograma para reuniones futuras, midiendo el progreso y evaluando la solución. El líder de la reunión deberá tomar la decisión de eliminar problemas siempre y cuando lo crea pertinente.

2.2.2 Potencial del marketing en el centro con la comunidad

Uno de los temas y tácticas más ignoradas en las empresas de salud para el desarrollo de hospitales, clínicas y centros médicos ha sido utilizar el marketing como estrategia de mejoramiento en la calidad y calidez de la relación paciente

- médico. Sin darse que cuenta que una buena relación permite atraer pacientes promocionando la salud y creando una cultura amigable y de confianza entre los servidores de la salud y los pacientes, promoviendo la fidelidad de la relación médico-paciente. Según (Lluch, 2013) socio director de Estragency afirma que:

“Hay que acabar con falsos mitos que afirman cuestiones como que la salud no necesita venderse o que la publicidad en salud no funciona, además, asegura que el margen de mejora de la sanidad privada en España a través del marketing es enorme... el marketing es la solución al descenso de pacientes en sanidad privada, el social media y la comunicación digital son técnicas de comunicación aún por descubrir”.

El acceso y promoción de la salud es una estrategia que cada gobierno ha impulsado dentro de su país, ofertando un servicio de calidez y eficacia sea en una forma gratuita o pagada. Con la finalidad de llevar a cabo este plan, es necesario para la optimización de recursos y de talento humano la utilización del marketing, generando una competencia buena y una rentabilidad adecuada. Por otro lado, los pacientes se benefician al recibir un servicio cálido, mejoramiento continuo en la atención al paciente.

2.3 Hallazgos de la revisión de la literatura académica

2.3.1 Definición de marketing y su relación con la salud

El marketing es el conjunto de actividades, estrategias y conjunto de prestaciones materiales e inmateriales que tiene el fin de satisfacer las necesidades y deseos del usuario para el beneficio de la institución. Según la revista electrónica UTELBLOG el autor (Mendoza, 2013) menciona que:

“El sector salud es el último sector en el que el mercadeo se ha aplicado como parte de una estrategia empresarial, a pesar de que es una especialización con grandes oportunidades laborales.”

2.3.1.1 Estrategias de marketing

La promoción de productos intangibles es uno de los retos más extraordinarios, muchos de los componentes de promoción se enfocan en la imagen que tienen las personas de las empresas. Por este motivo, cada entidad se ve obligada a implementar técnicas, estrategias y actividades para la adquisición de usuarios que necesiten su servicio. Las estrategias de marketing son distintas considerando prevalencia del mercado y el usuario, dando, así como resultado distintas estrategias de marketing como se enumera a continuación:

Tabla 9.

Estrategias de marketing

• Marketing reputacional	• Marketing sectorial
• Marketing ambiental	• Marketing internacional
• Marketing de atracción	• Marketing virtual
• Marketing corporativo	• Marketing directo
• Marketing de destinos	• Marketing de guerrilla

2.3.2 Marketing en el sector salud.

El diseño de un plan de estrategias en una institución de salud, denota el cumplimiento de los objetivos de la misma. Debido a esto, los avances están vinculados estrechamente con las estrategias para el mayor rendimiento y mejora de la producción en salud. Una estrategia comúnmente utilizada son las ferias de salud locales, las mismas que son auspiciadas por las grandes empresas farmacéuticas o de seguros para contratar el servicio de las mismas.

El uso de herramientas publicitarias en el área de salud para promocionar el portafolio de servicios varía acorde a cada institución. Pero este esfuerzo es disipado por la actitud no colaborativa de los médicos. Sin embargo, en la actualidad la competencia entre hospitales, clínicas y centros médicos se han

visto amenazadas por la falta de educación de los pacientes, los cuales no conocen las especialidades que podrían dar solución a su problema de salud.

“El marketing para médicos es una gran oportunidad para convertirte en un líder del sector. Pero esto debe ser un trabajo en equipo entre la agencia de marketing y el médico especialista, sólo de esta manera se podrán generar buenas y estratégicas ideas, pero siempre de la mano y con el respaldo del conocimiento de un profesional.” (Gutierrez, 2003)

Al referirse a un área tan delicada como es la salud, se debe dar un especial énfasis en el ser humano, motivo por el cual es necesario trabajar en dos ámbitos:

- Marketing interno: son todas las temáticas concernientes al ambiente interno del centro médico, un ambiente saludable de cordialidad, respeto y responsabilidad se verá reflejado en la imagen que tienen los pacientes del centro médico, creando una sensación de calidez y fidelidad.
- Marketing externo: una vez que se fidelizan los pacientes antiguos, también es necesario trabajar atrayendo nuevos pacientes para que formen parte de la familia que es el centro médico, motivo por el cual es adecuado realizar una buena campaña de marketing externo.

2.3.2.1 Marketing interno

Se enfoca en temas dentro del centro médico, con el objetivo de fidelizar a todos los colaboradores de la entidad y mejorar la productividad de sus relaciones. Para tener un buen manejo de marketing interno, es necesario una adecuada comunicación como un programa de marketing intra-organizacional que genere motivación y confianza del personal, lo cual a mediano plazo genera un vínculo del personal y la entidad de salud.

Para alcanzar al cumplimiento de la comunicación interpersonal es necesario conocer a cada persona que conforma el centro y la manera cómo se relaciona con la institución.

En la siguiente ilustración, se considera cuatro aspectos fundamentales, el conocimiento de los compañeros de trabajo, su forma de relacionarse, cómo se puede resolver los conflictos laborales y por último incentivar el trabajo grupal.



Figura 17. Marketing interno

Técnicas para marketing interno

Con el fin de alcanzar un adecuado clima laboral, es indispensable establecer mecanismos que ayuden de forma positiva a la interacción del personal de salud, además de solucionar los problemas que se generan en el diario vivir laboral con la ayuda de la participación activa de cada miembro que conforma el centro médico.

- Una herramienta adecuada dentro del marketing interno es el trabajo interdisciplinario, consiste en la conformación de equipos de trabajo en el centro de salud. Es primordial para la organización de funciones y creación de estrategias para optimizar los recursos brindando servicios de calidad y eficacia. Dentro de la entidad de salud, la interacción de un equipo interdisciplinario a favor de los pacientes crea un compromiso en el desempeño laboral, dando origen a la creatividad, innovación y superación personal.

2.3.2.2 Marketing directo o externo

Para dar una definición adecuada, el autor (Alet, 2011) menciona que:

“El marketing directo es un sistema interactivo entre la empresa y el cliente a través de uno o más medios de comunicación para suscitar una respuesta medible por parte del cliente hacia tu mensaje. Existen muchas vías para realizar campañas de marketing directo con el móvil, por correo, en el punto de venta, por correo electrónico, por teléfono, con soportes de publicidad exterior...”

Cabe recalcar que es una de las herramientas con mayor aplicación para la difusión a través de medios de comunicación los servicios ofertados en el área de salud. Son distintas las maneras en que las clínicas, hospitales ofertan sus servicios al público en general como: llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos, redes sociales. Sin ser la excepción, el centro médico ha hecho hincapié en este tipo de marketing para comunicar a la población sobre la reapertura del centro y a la vez anunciar los nuevos servicios ofertados, el mecanismo utilizado para ello son panfletos publicitarios.

Para utilizar adecuadamente esta herramienta, es necesario determinar adecuadamente el mercado objetivo al que va destinado el mensaje, para lo cual es importante delimitar edad, género, nivel de ingresos etc.

Técnicas de marketing externo /directo

Para que el marketing directo / externo funcione es necesario emprender una campaña publicitaria por varios medios en los que se difunda de manera creativa y con claridad el portafolio de servicios de salud. Una vez finalizada esta etapa es necesaria llevar a cabo una evaluación para determinar la efectividad de la campaña y de ser necesario emprender una nueva campaña. El proceso se sintetiza en el siguiente gráfico.



Figura 18. Marketing externo

Dentro de las herramientas de marketing externo más utilizadas en el sector de la salud existen las siguientes:

- Marketing virtual: esta herramienta se enfoca en llegar a los pacientes a través de la computadora, televisión, internet. Acorde a las estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el 74, 2% de personas utilizaron el celular en los últimos 6 meses, seguido por la computadora con el 52,3%. Con esta información sería una buena idea que el medio para emprender una campaña de marketing sea el celular y la computadora, siempre y cuando nuestro mercado objetivo sean personas que utilicen tecnología.

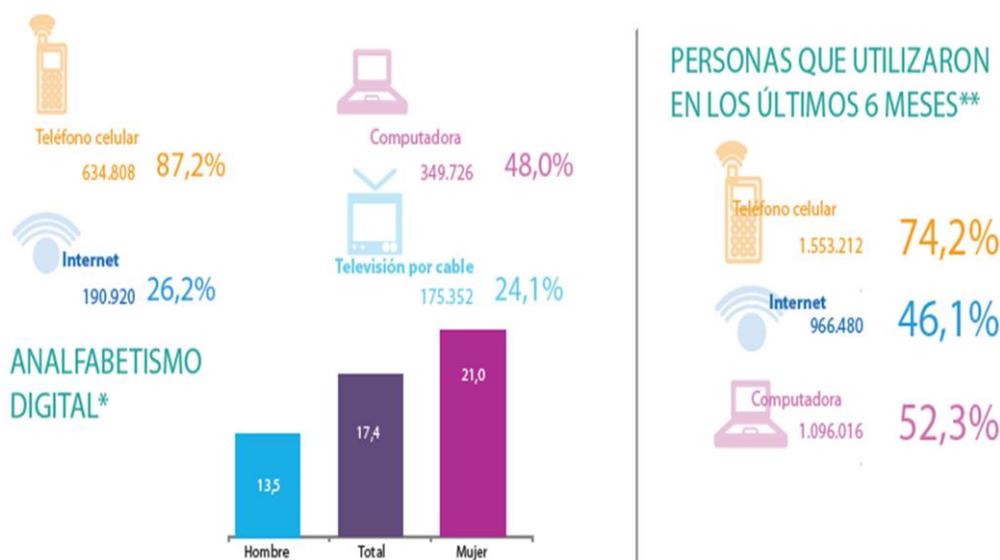


Figura 19. Tecnologías de la información utilizadas por los ecuatorianos

Tomado de: (INEC, 2016)

- Estrategia personalizada: una de las estrategias que ha implementado en el centro médico “Pablo Muñoz Vega” es la personificación del servicio, en la cual los terapeutas deben de atender a los pacientes con previa cita. Siendo una estrategia de favorable desarrollo por la escasez de pacientes en la misma institución.
- Branding digital: una de las actividades más populares en la actualidad es navegar en la web. Existe un incremento en las adquisiciones por medio de internet, especialmente a través de los móviles. Al vivir en una sociedad tan modernizada crear una página web favorecerá al rendimiento de cada área de salud, publicitando aparatos tecnológicos, herramientas, infraestructura e información de los centros médicos.
- E-mailing de seguimiento: una técnica de control es el seguimiento constante de tratamientos y enfermedades. Los pacientes que acuden a los centros médicos necesitan de constancia en sus tratamientos, ejercicios.
- Programas de sensibilidad: otra herramienta para el reconocimiento y crecimiento de las instituciones médicas es incentivar a la población

con programas de promoción y prevención de las enfermedades, lesiones y malos hábitos posturales, ganando credibilidad de los pacientes hacia la entidad de salud.

2.4 Conclusiones del capítulo ii

- Los pacientes que asisten principalmente al centro de salud, su edad se encuentra en el rango de 62 a 79 años de edad. Analizando las patologías que se presentan con mayor frecuencia en el centro de salud son la cervicalgia y la lumbociatalgia. Estas patologías se atienden principalmente en el horario de la mañana, mientras que en el horario de la tarde se atiende principalmente el estrés.
- Analizando experiencias de otros países, además la bibliografía referencial al tema, se concluye que el marketing es mal visto desde el punto de vista médico debido a que se piensa que el sector de salud no es un negocio en el que interactúan los clientes. Sin embargo, bajo esta visión se pierde de vista el gran potencial que tiene el marketing para un correcto clima laboral y la mejora en la calidad de servicios ofertados a los pacientes. Bajo esta perspectiva es necesario enfocar la estrategia del marketing en la propuesta para el centro médico desde dos enfoques, uno interno y otro externo. En el marketing interno es muy importante fortalecer la comunicación entre el personal además de fortalecer la misma con los pacientes.
- Acorde a las estadísticas del INEC, se puede visualizar que los mejores medios para llegar a la gente son por medio del celular y también por la computadora, motivo por el cual puede ser una idea adecuada contratar un dominio para una página web, así como también el diseño de la página web para promocionar al centro médico.

3. CAPITULO III. PROPUESTAS A IMPLMENTAR EN EL CENTRO MÉDICO CARDENAL PABLO MUÑOZ VEGA

Con la finalidad de dar solución a los problemas planteados en este trabajo es necesario dar una propuesta desde 2 ámbitos.

- 1) Las relaciones internas dentro del centro médico, una buena relación interna del personal lo va a percibir los pacientes creando una cultura de fidelidad.
- 2) Por otro lado, es necesario atraer a nuevos pacientes, para lo cual es adecuado dar una propuesta de marketing externo que atraiga más personas.

3.1 Propuesta de marketing interno para mejorar el clima laboral

Considerando los fuertes problemas internos en el clima laboral del centro médico, la primera propuesta es un cambio en la gestión del clima. Se busca mejorar la unión entre las distintas áreas que constituyen esta entidad. La utilización de una adecuada comunicación interpersonal, permite dar solución a los problemas en el comportamiento individual como una de las estrategias para minimizar los conflictos que acarrea la distribución de trabajo. En un estudio realizado en Bolivia a través del ministerio de salud en las instituciones públicas, se manifestó que el mayor problema en las instituciones médicas es la carencia de la comunicación entre el personal de salud. (Parnov Machado, 2012)

“Las causas más comunes de conflictos institucionales son fallas de comunicación, deficiencia en la estructura institucional y problemas en el comportamiento individual en las instituciones. Además, los recursos limitados son también considerados causa de conflicto, cuando involucran la inadecuada estructura física, la falta de recursos financieros, la disponibilidad de equipos

estropeados y obsoletos, generando conflictos operacionales que afectan el desarrollo de los profesionales”.

3.1.1 Cambios en la comunicación del personal

Los principales aspectos en los que se debe dar un énfasis para el cambio son:

- El poco interés que tiene el personal para conocer las áreas de salud y el equipo de apoyo que la institución posee, dando como resultado la desinformación al paciente.
- Existe una amenaza a la estabilidad laboral, debido a que la disminución de los pacientes conlleva el riesgo a que desaparezcan algunas especialidades.

En consideración a estos aspectos, lo que se debe hacer es fomentar reuniones grupales para la integración todo el personal, conociendo la función de cada persona que trabaja en la institución, además de generar un espíritu de compañerismo, lo cual generaría conocimiento de las habilidades que posee cada área de salud que conforma la institución. Considerando las políticas del gobierno peruano, los mecanismos para mejorar el clima laboral son los siguientes:

- Reuniones: con la finalidad de limar asperezas dentro del personal. Para llevar a cabo las mismas se deberá utilizar medios audiovisuales como proyector y una computadora.
- Técnica de generación, análisis y priorización de ideas (brainstorming): al ser una lluvia de ideas se busca implementar la solución de problemas, con la participación del personal de cada área con temas ya escritos y con soluciones de las mismas. Cada participante aporta con soluciones o propuestas, tomando en cuenta la problemática de cada área. Luego se pone a votación las soluciones. Dentro de esta técnica se debe establecer un cronograma

para reuniones futuras, midiendo el progreso y evaluando la solución. El líder de la reunión (elegido por el personal) deberá tomar la decisión de eliminar problemas siempre y cuando lo crea pertinente.

Uno de los temas que más aqueja las relaciones laborales es la falta de un manual de procesos adecuados para el área de Terapia Física. Por este motivo, es indispensable relacionarla con los distintos servicios de la institución. Se ha identificado que en la coordinación de actividades existen dos actores primordiales para la correcta atención y seguimiento de los pacientes, el médico especialista y la supervisora del área de fisioterapia.

Para la derivación y cumplimiento del equipo interdisciplinario en el área de rehabilitación se propone el siguiente modelo que se menciona en (Leon Castro, 2005):

- El médico rehabilitador: prescribe los planes de tratamiento y lleva la dirección y evaluación del proceso de rehabilitador, cabe mencionar que el tratamiento más adecuado es aquel que es dado por el subespecialista.
- Si el médico rehabilitador atiende positivamente el requerimiento o demanda del colega especialista, el paciente accede a la prestación de rehabilitación.
- Supervisora del área de fisioterapia: realiza la labor de gestión clínica, coordinando la actividad de las unidades de fisioterapia con las unidades de la institución y otras especialidades.
- Fisioterapeuta: realiza una intervención profesional o prestación de cuidados propios de su disciplina, a través de tratamientos con medios y agentes físicos dirigidos a la recuperación.

Para que tenga un adecuado seguimiento el avance del paciente, es necesario llenar información en una historia clínica de seguimiento, permitiendo tener una información completa sobre los distintos profesionales que intervienen en el cuidado del paciente y cuál es el tratamiento que está recibiendo, esto a su vez

genera una mejor comunicación entre especialistas evitando diagnósticos e indicaciones contradictorias.

Al contar con médicos pediátrico y ginecológico, una de las posibilidades para el trabajo interdisciplinario, es la creación de “programas interdisciplinarios”, creados por médicos y terapeutas en conjunto. El área de rehabilitación física puede originar programas de sustentabilidad y cuidado posturales con respecto a los pacientes que son atendidos por el centro médico acorde a su edad además de incluir las lesiones más frecuentes que ha atendido el área.

Presupuesto para llevar a cabo marketing intralaboral

Con la finalidad de llevar a cabo las reuniones mencionadas es necesario, los costos nuevos en los que se incurría son:

Tabla 10.

Costo referencial para reuniones

CONCEPTO	VALOR TOTAL
MATERIALES DE OFICINA	
CARPETAS, LAPICES, ESFEROS, BORRADORES, MARCADORES DE TIZA LIQUIDA	180 USD
ADQUISICIÓN DE PROYECTOR DE COMPUTADORA	600 USD
PIZARRON TIZA LIQUIDA	50 USD
OTROS MATERIALES PARA DINAMICAS EN EL PERSONAL	80 USD
MATERIALES DE ASEO	
JABON, PAPEL HIGIENICO, AMBIENTAL, FUNDAS DE BASURA	20 USD
TOTAL	930 USD

Cabe recalcar que la computadora sí se dispone y el moderador es el nuevo administrados, motivo por el cual no se lo considera como un costo.

3.1.2 Cambios en la comunicación con los pacientes

Para llevar a cabo la mejora de la comunicación entre el personal médico y los pacientes, se propone la implementación de un modelo Bolivariano que fue utilizado en los años de 1997 al 2002 llamado Plan estratégico de Gestión (PES), en la cual los pilares fundamentales fueron la información y comunicación social cuyo objetivo es implementar estrategias y políticas de comunicación e información para abarcar la demanda. La comunicación interpersonal que se desarrolla entre el personal de salud con el paciente o familiares son de vital importancia para animar a adaptar un nuevo comportamiento con su salud y ayudar a tomar una decisión para su tratamiento.

Todos los profesionales de salud necesitan de 6 habilidades y destrezas para la interacción con las personas que acuden al centro mencionadas en el artículo de (Espinoza, 2003):

- Utilizar el silencio: saber respetar las pausas que hacen los/as pacientes al hablar.
- Aclarar: es una pregunta que se le hace a el/la usuario/a para aclarar algún aspecto de la situación expuesta.
- Parafrasear: es la repetición de una idea expuesta por el/la paciente en las propias palabras de el/la profesional de salud.
- Reflejar: es repetir el mensaje de el/la usuaria/o describiendo los sentimientos expuestos por él/ella.
- Preguntas abiertas y de sondeo: permiten a los/as pacientes expresar y explorar sus ideas y sentimientos fácilmente.
- Resumir: el personal de salud responde a los temas expuestos por el/la usuario/a agrupando los temas que se han presentado.

3.2 Propuesta de marketing externo

Debido a la oferta de algunas especialidades que dispone el centro médico, es necesario utilizar diversas herramientas para captar pacientes nuevos acorde al grupo objetivo.

3.2.1 Médicos especialistas

Debido a que la mayoría de nuestros pacientes son traídos por médicos especialista, es necesario fortalecer los demás medios de comunicación con el manejo de marketing virtual que será una de las herramientas que ofrecería un apoyo continuo para la información a la población sobre los días de consulta de cada médico, los servicios de diagnóstico y tratamiento aumentando la difusión del servicio más allá de la parroquia de Conocoto. Este método de para atraer pacientes es coherente con la ilustración 10, en la que 52,3% de la población usa computadora.

Debido a que se conoce la frecuencia de patologías de los pacientes, se puede llegar a proponer un programa de cuidado personal creando un servicio personalizado de alta calidad y ganando credibilidad y fidelidad en los clientes, un mecanismo para alcanzar este fin son los programas de sensibilidad para la protocolización de tratamiento.

El costo de implementar esta herramienta de marketing es:

Tabla 4.

Costos para crear página web

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL
Adquisición de un dominio en Ecuahosting con las siguientes características: -Capacidad: 25 gigabytes. -Correo ilimitado -Alojamiento para 3 Dominios	60 USD
Servicios de diseño de página web	300 USD
INVERSIÓN TOTAL	360 USD

3.2.2 Área de rehabilitación

El área de rehabilitación del centro médico puede ser promocionada a través de ferias de rehabilitación, ilustrando las prevenciones de lesiones y pruebas posturales. Esto representaría ganancia de pacientes nuevos para el centro médico.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El centro médico a pesar de haber tenido problemas con la anterior administración, ha vuelto a funcionar bajo una nueva administración. La misma ha dado prioridad al marketing externo, olvidándose de los problemas que aquejan al interior de la institución lo cual ha ocasionado una ruptura en las relaciones laborales. Otro factor que ha influido al problema, es la disminución de los pacientes motivo por el cual el personal médico ha dividido a sus pacientes afectando la imagen institucional del centro.

El método de marketing externo aplicado por la institución no ha sido efectivo, debido a que la mayor cantidad de pacientes son traídos al centro médico por algún especialista. Este problema ha hecho repercutido también en el ambiente de laboral, debido a que existe una competencia por acaparar pacientes, olvidando dar una imagen grupal institucional.

Los pacientes que principalmente acuden al centro médico tienen una edad que se encuentra en el rango de 69 a 72 años, sufriendo patologías de cervicalgia y la lumbociatalgia. Cabe además mencionar que los pacientes se encuentran satisfechos con las instalaciones del centro médico, lo cual es una ventaja para atraer a nuevos pacientes.

Acorde a experiencias de otros países y viendo su aplicabilidad en el centro médico, se concluye que una buena medida de marketing es mejorando el dialogo interno entre el personal y también sensibilizando al personal de cómo se debe dar una atención más cálida a los pacientes.

4.2. Recomendaciones

Una de las soluciones a la gestión externa a través de estrategias de marketing. Es la utilización del geomarketing como estrategia para la adaptación a la demanda de pacientes y patologías según la localización del centro médico, después de segmentar la población y las patologías se podrán utilizar técnicas para la captación de pacientes. La adaptación de programas de sensibilidad según las prevalencias de lesiones ha generado un índice de crecimiento en la credibilidad de las personas. Los problemas que ha presentado la investigación es la falta de médicos de plantas para la referencia de pacientes a las otras áreas de salud, ya que la mayor parte de las entrevistas realizadas a los pacientes la queja primordial es el tiempo de espera para la cita médica con el traumatólogo y en casos de emergencias se han visto obligados a referirse a otro centro lo que implica pérdida de clientes y de rentabilidad, motivo por el cual se sugiere la contratación de un mayor número de traumatólogos.

El problema con el marketing externo se vio atacado por la falta de publicidad a través del marketing virtual para la difusión en los medios digitales para la captación de clientes, en la cual se ha perdido la promoción del portafolio de servicios, teniendo en cuenta que la entidad cuenta con todas las especialidades médicas y áreas de apoyo para su diagnóstico y tratamiento. La información de las especialidades y servicios que tiene el centro se vio opacada por la falta de intervención de cada personal del centro para promocionar los sitios de empleo de los colegas siendo evidente la falta de trabajo en grupo y el trabajo interdisciplinario motivo por el cual se recomienda la implementación de una página web para ofertar los servicios de la institución.

REFERENCIAS

- Caballero-Uribe, C., & Alonso, L. M. (2008). Marketing en salud. *Health marketing*, 1-3.
- Fuentes Jiménez, P. A. (2009). RELACIÓN ENTRE EL MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO. *Prespectivas. Motivación del personal*. (2008). España: Vertice.
- Alet, J. (2011). *Marketing directo e interactivo*. Madrid: Business&MarketingSchool.
- Corella, J. (1998). *Introducción a la gestión de marketing en los servicios de salud*. Navarra: PAMPLOMA.
- de Romaña y García, C. A., & Aguinaga Recuenco, A. (Enero de 1999). Gestión de recursos humanos. *Curso de gestión en las redes de establecimiento y servicio de salud*. Lima: Minsa.gob.pe.
- Buen vivir, (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2016, de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo1#tabs2>
- Domínguez Silva, I., Rodríguez Domínguez, B., & Navarro Domínguez, J. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Med. Electrón.*
- Espinoza, M. (2003). La comunicación interpersonal en el servicio de salud. *Scielo*, 20-30.
- Gronroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Diaz de santos, S.A.
- Gutierrez, L. (2003). *Mediasource*. Recuperado el 25 de Diciembre de 2016, de <http://blog.mediasource.mx/6-basicos-en-una-estrategia-de-marketing-para-medicos>
- Hernández Fernández, A., & Maertínez García, J. (2014). *Marketing sanitario evolución - revolución*. Madrid: ESIC editorial.
- Herrera, F. (2013). *Marketing en redes sociales*. Recuperado el 10 de Febrero de 2017, de <http://marketingenredesociales.com/que-es-y-para-que-sirve-el-geomarketing.html/>

- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Mexico: Pearson educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. Mexico: Pearson Educación .
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Lima: Paidós Empresa .
- Leon Castro, J. C., Arcas Patricio, M. A., Galvez Dominguez, D. M., & Elosegui Bilbao, J. L. (2005). *Fisioterapeutas del servicio de salud de la comunidad de Madrid*. Madrid: Mad.
- Lluch, V. (2013). Los retos del marketing de la salud. *Merca2.0*, 8.
- Martín Zurro, A., & Cano Pérez, J. (2003). *Atención primaria conceptos, organización y práctica clínica*. Madrid: Elsevier.
- Mendez Alvarez, C. (2005). *Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Mendoza, I. (2013). *UTELBLOG*. Recuperado el 2016 de Diciembre de 23, de <http://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/marketing-enfocado-a-la-salud/>
- Ochoa, H., & Rengifo, W. (2003). Las alianzas estratégicas como alternativa para el funcionamiento de los servicios de salud en las empresas sociales del estado. *Estudios gerenciales*, 13 - 32.
- OMS. (2016). *Organización mundial de la salud*. Obtenido de http://www.who.int/topics/health_systems/es/
- Parnov Machado, B., Gama Paes, L., da Silva Diaz, P., Martins dos Santos, T., Soares de Lima, S., & Giacomelli Prochnow, A. (2012). Conflictos en las instituciones de salud: desafío necesario al trabajo del enfermero. *Scielo*, 58-61.
- Perez Romero, L. (2013). 7 Ps del Marketing de Salud. (M. Rocha, Entrevistador)
- Ramirez, R. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos. *International Journal of Good Conscience*, 143-185.
- Rodriguez Ardura, I., Bigne Alcañiz , E., Kuster Boluda, I., Rodriguez del Bosque, I., Alet Vilagines, J., Barrio Garcia, J., y otros. (2007).

Estrategias y tecnicas de comunicacion una visión integrada en el marketing. Barcelona: UOC.

Sarría Santamera, A., & Villar Álvarez, F. (2014). *Promoción de la salud en la comunidad.* Madrid: UNED.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta de satisfacción a los pacientes del área de rehabilitación y terapia física.

1. ¿Cómo se enteró del área de rehabilitación física?
 - Folletos o publicidad
 - Redes sociales
 - Referencias médicas
 - Referencias familiares
 - Información en el centro
2. Conseguir la cita cuando usted lo necesita
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
3. El sitio de la ciudad donde está localizado el sitio de atención
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
4. La forma que le hizo sentir la recepcionista que lo recibió
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
5. La forma como fue recibido por el terapeuta
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
6. La información que se le dio acerca de su lesión
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
7. La información que se le dio acerca de su tratamiento a realizar
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
8. Que tan moderno son los equipos de tratamiento que empleo en su tratamiento
 - Satisfecho
 - Insatisfecho

9. La limpieza y la organización del consultorio donde se le atendió

Satisfecho

Insatisfecho

10. El costo de su última cita

Satisfecho

Insatisfecho

Anexo 2

Encuesta de satisfacción del personal de salud en el Centro Medico

1. ¿A qué grupo ocupacional pertenece?

Medico

Nutricionista

Enfermera

Terapeuta físico

Radiólogo

Tecnólogos

Odontólogo

Laboratorista

2. La institución me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto.

Satisfecho

Insatisfecho

3. En términos Generales me siento satisfecho con mi centro laboral

Muy satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

4. Los Directivos y/o jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras.

Muy satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

5. Conoce a los compañeros de trabajo

Si

No

No tengo tiempo

6. Conoce cada área de salud que tiene la institución

Si

No

7. Recomienda a los pacientes el uso de áreas de la institución para sus tratamientos.

Si

No