



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Plan de Comunicación Integral de la marca Veris como una estrategia de
posicionamiento en el mercado de la atención médica ambulatoria privada en
la ciudad de Quito, 2014**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Ron Donoso, Nadia Cleopatra

DIRECTOR: Albuja Batallas, Andrés Fabián, MBA Finance

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

MBA Finance

Andrés Fabián Albuja Batallas

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: "Plan de Comunicación Integral de la marca Veris como una estrategia de posicionamiento en el mercado de la atención médica ambulatoria privada en la ciudad de Quito, 2014" realizado por Ron Donoso Nadia Cleopatra, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Ron Donoso Nadia Cleopatra declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Plan de Comunicación Integral de la marca Veris como una estrategia de posicionamiento en el mercado de la atención médica ambulatoria privada en la ciudad de Quito, 2014, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Andrés Fabián Albuja Batallas director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.”

f).....
Autor Ron Donoso Nadia Cleopatra
Cédula 1707223846

DEDICATORIA

Es un momento especial en donde quiero dedicar esta Maestría a mi hermana, quien siempre me ha dado su aliento, motivación y amor para lograr lo que uno se propone; a pesar de la distancia geográfica, ella ha estado junto a mí en todo momento apoyándome a superar cualquier dificultad.

También quiero dedicar la culminación de esta carrera a esa persona especial que está en mi vida por más de diez años, quien en todo momento me ha alentado a seguir adelante y me ha demostrado que cuento con él.

AGRADECIMIENTO

Primero deseo agradecer a Dios por ser mi guía y fortaleza a lo largo de esta carrera.

A esa persona especial en mi vida quien siempre me dio su criterio para hacer un trabajo de alta calidad.

Al MBA Finance Andrés Fabián Albuja Batallas, mi Director de Tesis, quien desde el inicio del desarrollo de este documento me dio sus palabras de aliento para culminar este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
GENERALIDADES	5
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Pregunta de investigación.....	7
1.3. Hipótesis.....	7
1.4. Objetivos	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos.	7
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1. Concepto e importancia del plan de comunicación	10
2.2. Cobertura del plan de comunicación.....	12
2.2.1. Tipos de comunicación.	12
2.2.1.1. <i>Comunicación Interna</i>	12
2.2.1.2. <i>Comunicación Externa</i>	13
2.3. Estructura del plan de comunicación	13
2.4. Estudio de los recursos requeridos.....	15
2.5. Estudio de los medios de comunicación	17
2.5.1. Propósitos.	17
2.5.1.1. <i>Informar</i>	18
2.5.1.2. <i>Educación</i>	18

2.5.1.3.	<i>Entretener</i>	18
2.5.1.4.	<i>Formar Opinión</i>	18
2.5.1.5.	<i>Controlar</i>	19
2.5.2.	Clasificación	19
2.5.2.1.	<i>Por su cobertura</i>	19
2.5.2.1.1.	<i>Medios masivos</i>	19
2.5.2.1.2.	<i>Medios auxiliares</i>	19
2.5.2.1.3.	<i>Medios alternativos</i>	19
2.5.2.2.	<i>Por sus características</i>	20
2.5.2.2.1.	<i>Medios físicos</i>	20
2.5.2.2.2.	<i>Por sus objetivos</i>	20
2.6.	Tipos de estrategias para fomentar el posicionamiento de marca.....	20
2.6.1.	Proceso de posicionamiento de marca	20
2.6.2.	Estrategias para posicionar una marca.....	21
2.6.3.	Tipos de estrategias para posicionar una marca.....	23
2.6.3.1.	<i>Estrategias de introducción</i>	23
2.6.3.2.	<i>Estrategias de liderazgo</i>	24
2.6.3.3.	<i>Estrategias de seguimiento</i>	24
2.6.3.4.	<i>Estrategias de flancos</i>	24
2.6.3.5.	<i>Estrategias de mantenimiento</i>	24
2.7.	Evaluación de la eficiencia del plan	25
2.7.1.	Proceso de evaluación de un plan de comunicación.....	25
CAPÍTULO III.....		27
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA VERIS.....		27
3.1.	Antecedentes.....	28
3.2.	Filosofía Corporativa.....	28
3.3.	Estructura Orgánica Funcional	33
3.4.	Servicios médicos ambulatorios ofertados.....	34
3.5.	Análisis e Interpretación de resultados	36
3.5.1.	Metodología.....	36
3.5.2.	Encuesta	36
3.5.2.1.	<i>Población y muestra</i>	36
3.5.2.2.	<i>Desarrollo de la Encuesta</i>	38

3.5.2.3. Análisis.....	40
3.1.1. Desarrollo de la entrevista	55
3.2. El mercado de seguros privados de medicina prepagada.....	56
3.3. Análisis FODA	56
CAPÍTULO IV	59
DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	59
4.1. Estructura del plan de comunicación	60
4.2. Definición de Objetivos	61
4.2.1. Definición de la Misión.....	61
4.2.2. Definición de la Visión.....	62
4.2.3. Definición de Propuesta de Valor.....	62
4.2.4. Definición de los objetivos del plan de comunicación.....	63
4.3. Matrices de Evaluación para la formulación de estrategias.....	64
4.3.1. Matriz de Vulnerabilidad y Aprovechabilidad.....	65
4.3.2. Matriz de Factores Internos EFI.....	68
4.3.3. Matriz de Factores Externos EFE	70
4.4. Matriz MAFE	72
4.5. Formulación de estrategias ofensivas y defensivas	75
4.6. Plan operativo de comunicación	75
4.7. Matriz de involucrados.....	79
CAPÍTULO V	80
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	80
5.1. Desarrollo del cronograma requerido para la implementación del plan.....	81
5.2. Modelo de evaluación mediante indicadores de gestión	81
5.3. Unidad estratégica de administración del plan de comunicación	97
5.4. Costeo del Plan de comunicación propuesto	99
5.4.1. Descripción de la inversión	101
5.5. Viabilidad del plan de comunicación	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFIA	108
ANEXOS.....	110

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Indicadores de evaluación de un plan de comunicación.....	26
Cuadro 2. Pregunta No. 1	40
Cuadro 3. Pregunta No. 2.....	41
Cuadro 4. Pregunta No. 3.....	42
Cuadro 5. Pregunta No. 4.....	43
Cuadro 6. Pregunta No. 5.....	44
Cuadro 7. Pregunta No. 6.....	45
Cuadro 8. Pregunta No. 7.....	46
Cuadro 9. Pregunta No. 8.....	47
Cuadro 10. Pregunta No. 9.....	48
Cuadro 11. Pregunta No. 10.....	49
Cuadro 12. Pregunta No. 11.....	50
Cuadro 13. Pregunta No. 12.....	51
Cuadro 14. Pregunta No. 13.....	52
Cuadro 15. Pregunta No. 14.....	53
Cuadro 16. Pregunta No. 15.....	54
Cuadro 17. Análisis FODA.....	58
Cuadro 18. Indicadores clave para la formulación de la Misión.....	61
Cuadro 19. Indicadores clave para la formulación de la Visión.....	62
Cuadro 20. Definición de la Propuesta de Valor del Plan de Comunicación.....	63
Cuadro 21. Definición de Objetivos del Plan de Comunicación.....	64
Cuadro 22. Parámetros de evaluación de impacto.....	65
Cuadro 23. Matriz de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad.....	66
Cuadro 24. Resultado de la priorización.....	67
Cuadro 25. Valores de calificación matrices EFI - EFE.....	68
Cuadro 26. Matriz EFI.....	69
Cuadro 27. Resultados EFI.....	70
Cuadro 28. Matriz EFE.....	71
Cuadro 29. Resultados EFE.....	72
Cuadro 30. Relación de los objetivos y las estrategias propuestas.....	73
Cuadro 31. Matriz MAFE.....	74
Cuadro 32. Clasificación de estrategias ofensivas y defensivas.....	75
Cuadro 33. Descripción del plan operativo de comunicación.....	76
Cuadro 34. Matriz de involucrados.....	79
Cuadro 35. Indicadores de evaluación.....	82
Cuadro 36. Cronogramas.....	83

Cuadro 37. Códigos de estrategias y tácticas	100
Cuadro 38. Descripción de la inversión.....	101
Cuadro 39. Descripción remuneraciones del personal	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estructura de un plan de comunicación	14
Gráfico 2. Propósitos de los medios de comunicación	18
Gráfico 3. Posicionamiento de una marca.....	22
Gráfico 4. Estructura Orgánica Funcional	34
Gráfico 5. Pregunta No. 1	40
Gráfico 6. Pregunta No. 3	41
Gráfico 7. Pregunta No. 3	42
Gráfico 8. Pregunta No. 4	43
Gráfico 9. Pregunta No. 4	44
Gráfico 10. Pregunta No. 6	45
Gráfico 11. Pregunta No. 7	46
Gráfico 12. Pregunta No. 8	47
Gráfico 13. Pregunta No. 9	48
Gráfico 14. Pregunta No. 10	49
Gráfico 15. Pregunta No. 11	50
Gráfico 16. Pregunta No. 12	51
Gráfico 17. Pregunta No. 13	52
Gráfico 18. Pregunta No. 14	53
Gráfico 19. Pregunta No. 15	54
Gráfico 20. Estructura del Plan de Comunicación	60
Gráfico 21. Resultados EFI.....	70
Gráfico 22. Resultados EFE.....	72
Gráfico 23. Estructura orgánica propuesta Departamento de Comunicación - Latinomedical ...	98

RESUMEN

El plan de comunicación es un instrumento útil para que una empresa disponga de un efectivo direccionamiento que le permita mejorar su comunicación interna y externa, enfocado a fortalecer el entorno laboral y el posicionamiento de mercado necesario para alcanzar una mayor rentabilidad. La presente investigación se concentra en la empresa Veris, que presta servicios de salud ambulatoria, disponiendo de amplia diversidad, personal calificado y tecnología de punta. Pese a estas fortalezas, la empresa no ha logrado mantener un posicionamiento de mercado adecuado, con poco reconocimiento de los clientes potenciales. En tal virtud, es fundamental desarrollar un plan compuesto por diversas estrategias viables cuya aplicación permitan a la empresa tener una mejor y mayor cercanía con el mercado, permitiendo un crecimiento constante. Para su desarrollo, se utilizó una metodología basada en el diagnóstico que permitió contar con un FODA actualizado que sirvió de base para la formulación de objetivos, propuestas de valor, estrategias y tácticas, desarrollando un plan operativo que permita su adecuada implantación.

PALABRAS CLAVES: Plan de Comunicación, direccionamiento, posicionamiento, crecimiento, oportunidades.

ABSTRACT

The communication plan is a useful tool to give a company an effective addressing that allows it to improve its internal and external communication, focused on strengthening the work environment and is necessary to achieve market positioning to obtain a higher profitability. This research focuses on the company Veris, which provides ambulatory health services with qualified personnel and cutting edge technology. Despite these strengths, the company has failed to maintain a right market positioning, with little recognition of the potential customers. Accordingly, it is essential to develop a plan consisting of several feasible strategies which enable the company to have a better and greater proximity to the market, allowing a steady growth. A methodology based on diagnostic was applied to have an updated SWOT which served as a foundation in the formulation of objectives, value propositions, strategies and tactics, developing an operational plan that will permit the company a proper implementation.

KEYWORDS: Communication plan, addressing, positioning, growth, opportunities

INTRODUCCIÓN

Los altos niveles de competitividad en el mercado de la salud hacen necesario que las empresas dispongan de instrumentos que les permitan mejorar su gestión, direccionando sus recursos hacia objetivos que permitan desarrollarse plenamente. La presente investigación presenta un proceso ordenado y lógico orientado a disponer de un efectivo plan de comunicación, aplicable en la empresa Veris, para lo cual se desarrollaron cinco capítulos.

El primer capítulo presenta las generalidades de la investigación en donde se desarrolla ampliamente el problema existente con sus causas y efectos que se busca solucionar. Adicionalmente, se presentan los objetivos que guiarán el desarrollo de la investigación.

El capítulo segundo presenta las bases teóricas sobre las cuales se orienta la creación de un plan de comunicación. Su desarrollo determina con claridad el concepto e importancia del plan, así como también la cobertura y estructura necesaria para que pueda brindar resultados eficientes a la empresa.

El tercer capítulo presenta un diagnóstico de la empresa Veris, identificando sus antecedentes, filosofía corporativa y su estructura; la construcción de un análisis FODA que permitió reflejar la situación actual de la compañía. Es importante señalar que se utilizó una encuesta dirigida al personal para identificar su nivel de integración y conocimiento sobre los procesos internos.

El cuarto capítulo presenta el plan de comunicación propuesto, en el cual se delimitaron los objetivos, la propuesta de valor y las estrategias, que fueron el resultado del uso de los factores internos y externos obtenidos con el FODA y fueron priorizados determinando su impacto e importancia en la empresa.

El capítulo quinto presenta el plan de implementación, en donde se plantean cronogramas que incluyen las diferentes actividades necesarias para convertir cada estrategia en realidad. La utilidad de este uso se basa en la delimitación temporal de cada actividad como una guía para la empresa.

Finalmente, se expusieron conclusiones y recomendaciones como resultado del análisis efectuado a la empresa Veris en el campo de la comunicación integral.

Una de las ventajas en la realización de la presente investigación fue contar con el apoyo de la alta Gerencia y personal de la empresa Veris en el levantamiento de la información necesaria para que se pueda sustentar cada uno de los capítulos. En este caso, no se

presentaron situaciones que afectaron la investigación, cumpliéndose esta acorde lo previsto.

La presente investigación se sustentó en el método inductivo, partió de aspectos particulares, cuyos resultados fueron tomados para extraer conclusiones de carácter general.

Se aplicó un nivel de investigación de tipo descriptiva debido a que el estudio demanda de la aplicación de procesos matemáticos-estadísticos para valoración de los resultados del estudio de campo. Las fuentes de información fueron Primarias, fuentes de campo levantadas para generar información y que permitieron realizar el diagnóstico de la marca Veris identificando patrones de comportamiento del grupo objetivo. Y fuentes Secundarias: textos, informes, publicaciones, bases de datos, entre otras que aporten con datos necesarios para la conformación del plan.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES

1.1. Planteamiento del problema

La atención médica ambulatoria adquiere un importante posicionamiento en el país producto de los programas de medicina prepagada comercializados a través de las compañías aseguradoras. Este entorno fomentó la creación (hace 11 años) de la empresa Latinomedical (actual marca comercial Veris), para atender únicamente los casos ambulatorios de los afiliados de la compañía Salud S.A., y desde hace aproximadamente dos años la empresa estableció convenios de servicio con otras empresas aseguradoras, buscando su expansión y supervivencia en el largo plazo. No obstante esta decisión de crecimiento no es suficiente ya que depende de la demanda de los clientes de las aseguradoras y de la oferta de atención médica en instituciones públicas y privadas, entre otros.

Los servicios ofertados por Veris: consultas médicas, Laboratorio Clínico, Laboratorio de Imágenes, Odontología, Farmacia, Medicina Empresarial, Óptica, Servicios complementarios, le hacen un centro médico integral para que el cliente acceda a todos sus requerimientos médicos en un mismo lugar y en un horario cómodo de atención (de lunes a domingo) y gracias a sus locales ubicados en centros comerciales.

El principal problema es la falta de reconocimiento de la marca Veris en el mercado objetivo, por tanto no existe identificación de los servicios médicos prestados, de sus beneficios y sus ventajas competitivas que ofrece frente a otros centros de atención médica ambulatoria, situación que afecta su plan de crecimiento, su participación en el mercado y su rentabilidad.

La realidad empresarial refleja que la comunicación tiene una atención muchas veces insuficiente, se ha entendido de modo distinto su concepto, el proceso y los contenidos que se deben transmitir.

Los altos niveles de competitividad generan una gran presión en la empresa por lo que debe establecer procesos más efectivos para que la marca pueda ser identificada. Esto no ha sido posible por la falta de una orientación y guía efectiva especializada en este tema.

La carencia de estrategias especializadas en la comunicación efectiva puede dar lugar a serios problemas de reconocimiento de la empresa, situación que favorece a la competencia directa, siendo necesaria una urgente intervención. En base a lo expuesto el alcance del presente proyecto se basa en conformar un plan de comunicación integral de la marca Veris para fomentar un mejor posicionamiento a fin de que pueda mejorar la participación de mercado del servicio de atención médica ambulatoria.

La viabilidad del estudio radica en la necesidad que tiene actualmente la empresa de mejorar su posicionamiento de marca como un servicio médico integral de óptima calidad. Para ello, la empresa ha dispuesto un presupuesto para fortalecer la comunicación, mismo que utilizado efectivamente puede aportar al crecimiento de la misma.

La contribución de este estudio se basa en el desarrollo de estrategias comunicacionales que permitan llegar al segmento de mercado específico a través de la implementación de acciones concretas diseñadas para posicionar la marca Veris, identificando sus responsables y los resultados esperados.

1.2. Pregunta de investigación

¿Existen estrategias de posicionamiento que permitan definir en el mercado de la atención médica ambulatoria privada un plan de comunicación integral para la marca Veris en la ciudad de Quito para el año 2014?

1.3. Hipótesis

H0- El posicionamiento en el segmento de mercado de los servicios de atención médica ambulatoria para la marca Veris en la ciudad de Quito se verá influenciado por la elaboración e implementación de un plan de comunicación integral incrementando su rentabilidad.

H1-. El posicionamiento en el segmento de mercado de los servicios de atención médica ambulatoria para la marca Veris en la ciudad de Quito no se verá influenciado por la elaboración e implementación de un plan de comunicación integral incrementando su rentabilidad.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General.

Elaborar un plan de comunicación integral de la marca Veris como una estrategia de posicionamiento de mercado de atención médica ambulatoria privada en la ciudad de Quito.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Identificar el marco teórico vigente necesario para conformar un plan de comunicación adecuado que permita fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Veris aplicando la matriz de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

- Elaborar el plan de comunicación como un documento que recoja los objetivos, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar para lograr un mejor posicionamiento de la marca Veris.
- Establecer el plan de implementación de la estrategia identificando los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento y alcance de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Concepto e importancia del plan de comunicación

La comunicación es una actividad que diferencia al ser humano del resto de las especies, utilizada desde las primeras culturas como mecanismo para poder darse a entender y realizar actividades en conjunto. Su desarrollo ha tenido profundos procesos de evolución, dando lugar a lenguajes, herramientas, recursos, entre otros.

“Se define a la comunicación como el proceso de transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte” (Cervera, 2010, pág. 12)

En el campo empresarial, la comunicación es un mecanismo indispensable necesario a ser desarrollado tanto al interior como al exterior de la organización, permitiendo mejorar el entorno laboral y promover una mejor identificación de los productos y servicios que se oferta. Su desarrollo puede realizarse tanto en empresas privadas como públicas, situación que hace necesario disponer de una estructura adecuada y debidamente definida para permitir que los mensajes transmitidos puedan llegar a la población objetivo de manera adecuada y oportuna.

“... comunicarse es el acto de hacer circular, compartir o intercambiar, por algún medio, experiencias (conocimientos, opiniones, actitudes, emociones, deseos, requerimientos, etcétera) entre dos o más personas, con un propósito particular, y en situaciones reales de la vida humana”. (Costa, 1999, pág. 109)

Las 10 “axiomas” para explicar el papel de la comunicación como la actividad principal en la organización (Costa, 1999).

1. Lo más importante de la comunicación es el receptor, ya que este es quién determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios.
2. La comunicación cuesta. Entre los cuales se encuentran: costo de acceso a la información (dificultad o facilidad) que presenta al destinatario; costo temporal (duración de la comunicación), costo energético (esfuerzo físico, si lo hay), el costo atencional (dificultad de percepción), costo intelectual (dificultad de comprensión) y el costo de riesgo (frustración).
3. La comunicación como un proceso dinámico que contiene los principios de retroacción. La sustancia del proceso de comunicación, es el retorno de la información, conocido como feedback.
4. La comunicación es dialéctica, el receptor no es pasivo y el emisor también es receptor.

5. Hay una comunicación interpersonal que es un paradigma y una comunicación de difusión que es unilateral. A su vez existe una comunicación próxima y lejana, cálida carismática, fría y funcional, semántica y estética.
6. Hay dos modos por los cuales se manifiesta la comunicación: por medio de mensajes y de actos.
7. La comunicación atraviesa todos los procesos de la organización. La comunicación abarca dos magnitudes: física y psicológica La primera son los canales y los medios y la segunda los mensajes y los actos.
8. Los mensajes han de ser correctamente establecidos por la empresa y comprendidos por su destinatario.
9. La comunicación no es sólo un proceso de influencias, sino también un poder persuasivo e informativo. (Costa, 1999, págs. 81-83)

La comunicación al ser un proceso natural en la persona, se desarrolla permanentemente en cada empresa en donde diariamente se transmiten mensajes en su interior y exterior y que ameritan procesos definidos para evitar que estos sean contradictorios a los fines y objetivos buscados. En este caso, el desarrollo de un plan de comunicación puede definirse como un conjunto de actividades claramente ordenadas de manera lógica y sistemática que permiten establecer mecanismos efectivos para transmitir mensajes a una población objetivo para alcanzar reacciones requeridas y necesarias.

En base a lo expuesto, el plan de comunicación es un instrumento útil para las diferentes áreas de la empresa que ayuda a la gestión de informar, controlando que los mensajes sean emitidos de manera efectiva. Su desarrollo permite apoyar por lo tanto la conformación de sólidos entornos de trabajo que aumentarán la productividad; de igual manera, fomentan un mejor posicionamiento y participación en el mercado, aspectos que apoyan a un crecimiento sostenido y sustentable.

““El plan de comunicación es el esqueleto, la base que permite practicar una comunicación institucional profesional. Como la comunicación es una labor que aborda multitud de actividades, que se dirige a numerosos tipos de públicos y puede tener desde uno hasta múltiples objetivos, es fundamental organizarla y llevarla a la práctica con un marco de referencia claro” (Valls, 2014, pág. 16)

La importancia de un plan de comunicación radica en que su desarrollo permite garantizar que la transmisión de mensajes al interior y exterior de la empresa estén alineados a sus objetivos y metas, situación que aporta a mejorar la organización y disponer de mecanismos para ser identificada en el mercado. El plan contribuye al conocimiento y posicionamiento de la empresa logrando una marca consolidada para funcionar en un mercado altamente

competitivo dando a conocer nuestro valor añadido y potenciando nuestras características diferenciadoras; igualmente acerca el concepto y la imagen de marca a nuestro público objetivo.

El plan de comunicación es un recurso necesario en todo tipo de empresa, capaz de fomentar un crecimiento basado en reacciones provocadas por la adecuada trasmisión de mensajes y utilización de medios que permiten llegar al público objetivo.

2.2. Cobertura del plan de comunicación

El plan de comunicación mantiene una cobertura basada en los objetivos que se deseen alcanzar. Su desarrollo puede dirigirse al interior o exterior de la organización, permitiéndole mantener la coordinación entre sus distintas partes. La acción coordinada y el trabajo en equipo contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

2.2.1. Tipos de comunicación.

Una buena comunicación nunca debe ser sólo unidireccional ya que se perdería uno de los beneficios más importantes del proceso: la respuesta y la interacción

2.2.1.1. Comunicación Interna.

La *comunicación interna* se dirige al público interno que lo conforman accionistas, directivos, empleados, etc. y nace como respuesta a las necesidades de las compañías de motivar su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde los cambios son permanentes y rápidos. Es el intercambio planificado de mensajes dentro de la empresa. Sus objetivos principalmente se enfocan en los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- Y finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación de los comportamientos de los trabajadores. (Valls, 2014, pág. 8)

La comunicación interna puede organizarse en tres tipos, teniendo en cuenta la dirección en que circulan los mensajes. Puede ser ascendente, descendente o lateral. En el primer caso, la comunicación fluye de los mandos inferiores a los superiores. Permite a los empleados plantear ideas y sugerencias. Son descendentes cuando la comunicación fluye de los mandos de mayor jerarquía a los de inferior. Su finalidad es informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa. Finalmente, es lateral cuando la

comunicación fluye entre diferentes áreas de la empresa, proceso necesario para coordinar de manera efectiva sus responsabilidades.

2.2.1.2. Comunicación Externa.

La comunicación externa se orienta a proveedores, clientes y público en general, gestionando la imagen que la organización quiere proyectar al mercado o promoviendo actividades, productos y servicios.

Sus objetivos principalmente se enfocan en los siguientes elementos:

- Apoyar el posicionamiento de la empresa en el mercado
- Permitir una clara transmisión de mensajes y acciones a la sociedad sobre la empresa, su ideología y servicios.
- Mantener al tanto a la sociedad sobre programas, eventos, logros, participación en campañas, entre otros, en los cuales la empresa ha participado

La labor de la comunicación externa está adquiriendo cada vez mayor relevancia en el nuevo estilo de dirección empresarial y se puede decir que es una tarea necesaria y que merece cierta atención en la gestión diaria de la dirección de una empresa, pues son muchas las ventajas competitivas que se pueden obtener si se utiliza adecuadamente.

Hoy en día, la comunicación se ha convertido en una herramienta clave para aquellas empresas que desean estar bien posicionadas en el mercado, ya que permite acercar el producto o servicio al mercado con la imagen que se desea transmitir de la empresa. (Valls, 2014).

2.3. Estructura del plan de comunicación

La estructura de un plan de comunicación no es fija, determinable y estática. Su desarrollo debe responder a las necesidades propias de cada organización para que su implementación sea efectiva. En este sentido, parte de profundos diagnósticos de la empresa y sus requerimientos para permitir que el plan sea un apoyo que le permita transformar sus debilidades en fortalezas para alcanzar mejores resultados.

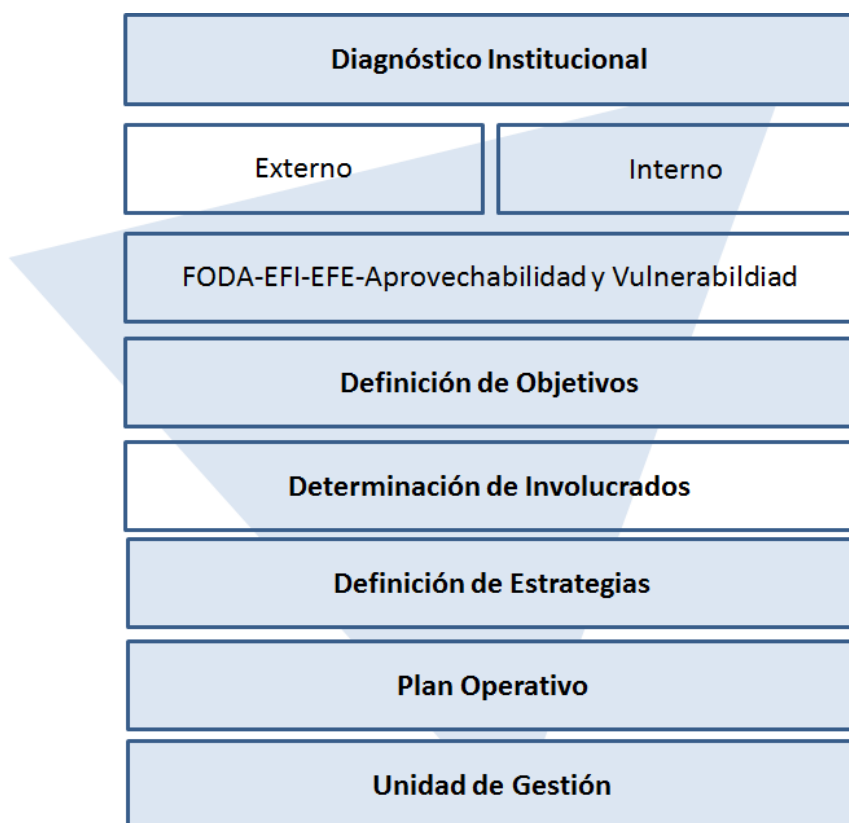
“El plan de comunicación permite que la comunicación desarrollada por la entidad responda a criterios profesionales, a una metodología y un planteamiento estratégico y no sea simplemente una serie de acciones inconexas” (Andrade, 2008, pág. 67)

La estructura de un plan de comunicación se puede definir en función de los siguientes elementos: (Ver Gráfico No.1)

El plan de comunicación parte de un diagnóstico interno y externo que permite conocer la situación actual de la empresa y sus requerimientos para posteriormente en función de la información obtenida realizar una serie de análisis para priorizar los factores de mayor y menor impacto.

Su desarrollo permite disponer de una clara orientación la cual es viable para que el plan pueda llegar al público objetivo provocando reacciones en función de los mensajes transmitidos.

Gráfico 1. Estructura de un plan de comunicación



Fuente: (Rebeil, 2009, pág. 112)

Como se puede observar, la estructura de un plan de comunicación es ordenada, aspecto que facilita su cumplimiento y ejecución. Se basa en la realidad de la empresa y en función a objetivos que se desean alcanzar y que determinarán la eficiencia y efectividad de su desarrollo. Para ello, se formulan una serie de estrategias que marcan un direccionamiento y son desglosadas en planes de ejecución en donde se delimitan las actividades, responsables y fechas de cumplimiento.

Disponen también de procesos de control que garantizan que los planes operativos se transformen en realidad en los tiempos determinados, permitiendo que el o los mensajes sean transmitidos e interpretados por el receptor.

Según Goldhaber, Gerald (2009), la estructura sobre la cual se desarrolla y ejecuta un plan de comunicación tiene el siguiente concepto:

“El plan de comunicación desarrolla un esquema que permite a una empresa ser disciplinada en la transmisión de mensajes y uso de medios, permitiendo dar lugar a respuestas previsibles y esperadas por parte de a quienes se dirige su desarrollo” (Rodríguez V. , 2009, pág. 39).

En base a lo expuesto, se observa que el plan de comunicación permite a una empresa ser disciplinada en cuanto a los mensajes transmitidos. Esta situación elimina ruidos, entendidos estos como mensajes no oficiales que distorsionan la realidad. La población objetiva sea interna o externa va conociendo a la empresa y buscando fuentes oficiales para informarse que le brindará mayor seguridad y confianza.

2.4. Estudio de los recursos requeridos

El constante avance de la ciencia y tecnología ha dado lugar a nuevos medios sobre los cuales la comunicación se desenvuelve, siendo importante que la empresa los adopte y utilice con propiedad. En este caso, su evolución demanda de personal calificado así como también de la incorporación de los sistemas tecnológicos necesarios para poder utilizarlos, requiriendo una inversión que está planteada para su aprobación por la alta Gerencia.

Recursos como el internet, han modificado ampliamente los procesos de comunicación organizacional, siendo este un medio que en la actualidad da lugar a diferentes patrones de comportamiento de la población, situación que no debe ser ajena a la empresa. Dentro del internet, la cantidad de recursos como las redes sociales, la construcción de un blog, página web, entre otros son en la actualidad medios que fomentan una mayor cobertura y que deben ser analizados para determinar si estos pueden aportar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Este esquema es un reto importante que demanda una actualización permanente y constante de los responsables de la comunicación en una empresa, para que estos recursos sean medios que permitan mejorar la integración de la población objetivo e impulsen una mejor identificación de la empresa a través de los mensajes transmitidos.

“La tecnología en el campo de la comunicación ha provocado profundos cambios en la sociedad, los cuales han desplazado a los medios tradicionales principalmente por la velocidad, cobertura y facilidad de transmisión, aspectos que de no manejarse adecuadamente pueden dar lugar a un enfoque totalmente diferente al esperado” (Robbins, 2009, pág. 52)

Los recursos tecnológicos disponen de una amplia capacidad de difusión y demandan un importante control para evitar que esta fortaleza cause lesiones en la empresa. Su utilización como todo medio debe ser supervisada a fin de verificar si cumple con lo previsto.

Además del internet, existen otros medios cuya utilización es importante acorde el tipo de población al cual va dirigido el mensaje. La publicidad ATL (Above the Line), es la forma de publicidad más convencional pero se considera muy impersonal y es la pauta pagada que se hace en medios masivos como prensa, radio, televisión. La publicidad BTL (Below the Line) es la que emplea medios alternativos para promocionar los productos tales como correo directo, e-mail, tele mercadeo, venta personal, etc., utilizando listas segmentadas de nombres y empresas, para maximizar la respuesta.

Conforme lo expuesto los canales de comunicación son sin duda los más importantes recursos en el proceso, existiendo amplias alternativas que deben evaluarse a fin de desarrollar un plan adecuado.

Otro recurso indispensable es el talento humano a cargo, que debe ser creativo, innovador y principalmente capaz de alinear los elementos disponibles con los objetivos. Su participación es determinante siendo responsable del cumplimiento de cada una de las fases de la estructura anteriormente expuesta. Es importante citar que el personal debe disponer de sólidas competencias referentes al diseño y ejecución del plan para que éste pueda ser desarrollado de manera efectiva. En la actualidad, las universidades y escuelas politécnicas reconociendo la importancia de esta área incorporan a su oferta académica carreras especializadas en comunicación, situación que se entiende mejorará la gestión de las empresas en esta área fomentando una mayor competitividad.

El plan de comunicación demanda varios recursos, tecnológicos y técnicos relacionados principalmente a los canales utilizados y humanos referentes al personal a cargo del desarrollo y ejecución del plan. Cada uno genera costos y un financiamiento que determinará la viabilidad del plan. De esa manera, el plan de comunicación estará sujeto a la disponibilidad de los recursos para ser desarrollado, los responsables deben conocer sus limitantes para poder optimizarlos a fin de alcanzar el mejor resultado.

“El plan de comunicación se apoya en los recursos disponibles para poder cumplir con lo propuesto. Su utilización debe responder en todos los casos de una estrategia que es la que determina su utilización” (Torres, 2010, pág. 129)

Cada recurso expuesto mantiene sus propias características que deben ser aprovechadas en el plan para cumplir con los objetivos. Su utilización requiere una revisión adecuada. En este caso, las estrategias definidas determinan los recursos que deben ser utilizados.

Esta situación no siempre se cumple, existiendo casos en donde la empresa adquiere una serie de recursos sin tener claramente definido el plan, por lo que se obliga a realizar ajustes que dan lugar a altos riesgos que afectan los resultados alcanzados.

Otra situación es la falta de capacidad de la empresa por incorporar los recursos demandados por la estrategia, en este caso, muchas acciones tienen que cambiarse o suspenderse alterando los resultados.

Como se observa, existen varios escenarios producto de los recursos existentes que deben analizarse en la conformación de un plan de comunicación, mismos que apoyarán el cumplimiento de las actividades definidas conforme a las estrategias planteadas.

2.5. Estudio de los medios de comunicación

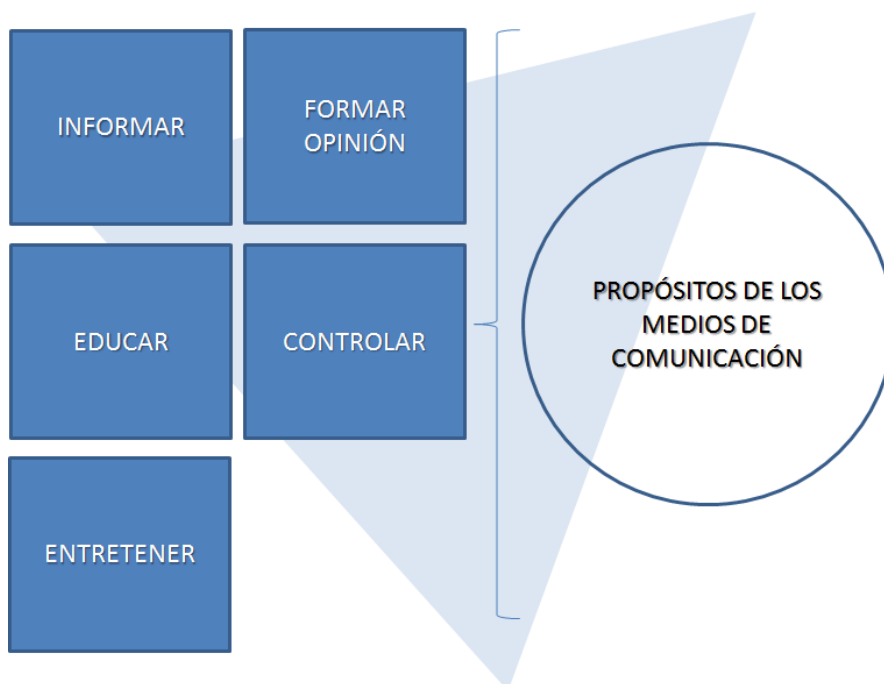
“El medio de comunicación es un instrumento que soporta la realización de un proceso enfocado en transmitir un mensaje de un receptor a un emisor en un entorno determinado” (Boni, 2009, pág. 50)

Los medios de comunicación permiten informar a un público objetivo sobre diferentes noticias que son de interés. Su existencia responde a la necesidad primaria del ser humano de comunicarse con otros, siendo su desarrollo un proceso de permanente evolución.

2.5.1. Propósitos.

Como se indicó anteriormente, el medio de comunicación puede ser descrito como un canal, que permite transmitir un mensaje debidamente estructurado y apoyado en un plan definido para que la población objetivo reaccione acorde lo previsto. Su propósito principal puede ser clasificado conforme el siguiente organizador gráfico:

Gráfico 2. Propósitos de los medios de comunicación



Fuente: (García & López, 2008, pág. 89)

2.5.1.1. Informar.

Los medios de comunicación informan al público objetivo, dan a conocer situaciones ocurridas que son del interés de quien las observa. Esta característica hace que los medios de comunicación generen confianza y sean utilizados por la población para disponer de noticias referentes a variados aspectos.

2.5.1.2. Educar.

Los medios de comunicación en la actualidad son incorporados a los procesos de enseñanza y aprendizaje debido a que por sus características facilitan al estudiante la comprensión de diversos temas y han dado lugar a una mayor creación de recursos didácticos relacionados a su utilización.

2.5.1.3. Entretener.

La amplia versatilidad de contenidos que pueden ser expuestos en los medios de comunicación hace que sean adecuados para entretener al público. En este caso, los temas tratados captan la atención de varios públicos por lo que demandan de una estructura en la programación difundida.

2.5.1.4. Formar Opinión.

La información difundida en los medios de comunicación da lugar a un mejor conocimiento de varios temas los cuales permiten formular opiniones, criterios o tendencias en la

población. Esta situación demanda que la información transmitida sea responsable para evitar reacciones que puedan afectar a la población.

2.5.1.5. Controlar.

Los medios de comunicación al informar establecen mecanismos de control, deben ser manejados con prudencia y apegados al marco jurídico vigente a fin de que no se produzcan situaciones que atenten contra los derechos de las personas.

2.5.2. Clasificación

Entre las formas para clasificar a los medios de comunicación se encuentran las siguientes:

- Por su cobertura
- Por sus características (McLuhan, 2009, pág. 23)

2.5.2.1. Por su cobertura.

Acorde a su estructura, los medios de comunicación pueden clasificarse en:

2.5.2.1.1. Medios masivos.

Los medios masivos como indica su nombre tienen la capacidad de transmitir un mensaje a un grupo amplio de personas independientemente del lugar en donde estos se encuentran, teniendo dentro de sus principales características su cobertura. En estos medios se encuentra la prensa, radio, cine, televisión y el internet principalmente.

En el campo organizacional, la utilización de este tipo de medios se orienta a campos relacionados con la mercadotecnia y publicidad, dada justamente a su capacidad de informar a grandes masas.

2.5.2.1.2. Medios auxiliares.

Tienen menor capacidad de cobertura que los anteriores, sin embargo pueden abarcar importantes conglomerados de población. Dentro de estos se encuentran los relacionados a la publicidad exterior, interior, correo directo, entre los principales.

Al igual que el caso anterior, estos son utilizados principalmente en procesos de mercadotecnia siendo importantes para dar a conocer atributos y ventajas de servicios y productos comercializados.

2.5.2.1.3. Medios alternativos.

Son aquellos que se han dado justamente por el avance de la tecnología y pueden ser utilizados de manera efectiva para transmitir mensajes. Dentro de estos los principales son la intranet, la telefonía móvil, los medios audiovisuales.

2.5.2.2. Por sus características

Los medios de comunicación pueden clasificarse en:

2.5.2.2.1. Medios físicos.

Son aquellos que pueden ser identificados por el uso de los sentidos. Dentro de esta categoría se encuentra aquellos anteriormente identificados como masivos.

2.5.2.2.2. Por sus objetivos.

Los medios de comunicación pueden clasificarse acorde a los objetivos que estos buscan alcanzar. De esta manera, existen medios informativos, de entretenimiento, análisis y especializados.

Conforme a las clasificaciones presentadas, se observa la amplitud de medios de comunicación existentes, cada uno con diversas cualidades que deben ser evaluadas a fin de incorporarlas en el diseño y ejecución de un plan de comunicación.

2.6. Tipos de estrategias para fomentar el posicionamiento de marca

Dentro de la estructura del plan comunicacional, las estrategias cumplen un rol fundamental orientando la gestión necesaria para poder transmitir un determinado mensaje a un grupo de personas. Su desarrollo fomenta el posicionamiento de marca, el cual Según Davis (2010) puede definirse como:

“El posicionamiento de marca comprende la identificación por parte de una población de un producto o servicio determinado, el cual satisface su necesidad, siendo diferenciado de los demás similares o sustitutos existentes” (Davis, 2010, pág. 58)

2.6.1. Proceso de posicionamiento de marca

La marca no es un activo estático y demanda de estrategias para permitir que esta sea identificada adecuadamente por la población objetivo. Su desarrollo se basa en ciertos principios básicos que se describen a continuación:

- El posicionamiento de una marca debe actualizarse cada tres a cinco años, o con tanta frecuencia como sea necesario para actualizar la estrategia general de crecimiento de la compañía.
- El posicionamiento debe marcar la pauta para todas las estrategias de administración de la marca como activo de la empresa y también sus flujos de ingresos y ganancias.
- La dirección general tiene que encabezar la iniciativa cuando se trata de implementar el posicionamiento de una marca.

- Son los empleados, no las agencias de publicidad, quienes hacen realidad el posicionamiento de una marca.
- Un fuerte posicionamiento de marca responde a las necesidades del cliente y se ajusta a las percepciones que el cliente tiene de la marca. (Davis, 2010, pág. 116).

El posicionamiento de una marca comprende varias acciones dentro de las cuales se encuentra la difusión de mensajes y comunicación, necesarias para que el cliente o población objetivo pueda identificar un determinado símbolo, color, mensaje, entre otros y relacionarlos con un producto o servicio. Cada persona de manera natural genera una relación entre la marca y la satisfacción de su necesidad, estableciendo un proceso que da lugar a la lealtad, la cual se consigue en base a la preferencia de una marca frente a otras.

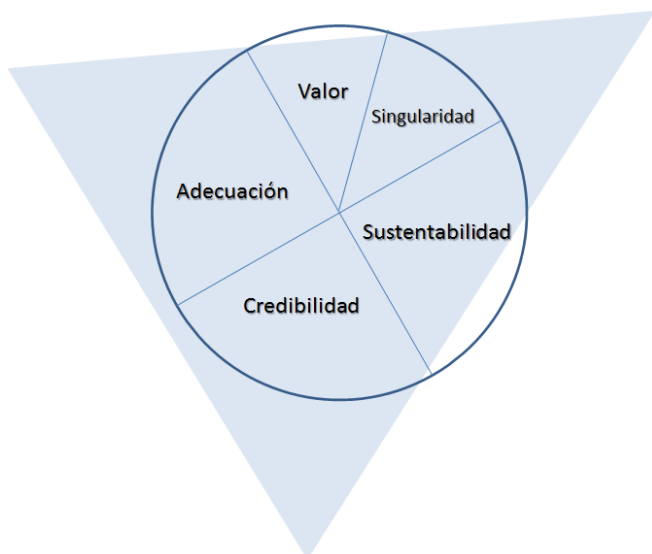
Desde el punto de vista económico, la lealtad de marca es un elemento requerido para las empresas, para lograr alcanzar una participación de mercado que le genere ingresos y rentabilidad.

El desarrollo de un posicionamiento de marca, demanda varias estrategias que permitan a la población objetivo identificar un producto o servicio, reconocer sus ventajas competitivas, señalar sus atributos y relacionarla con su necesidad. Para ello, la empresa debe desarrollar un conjunto de actividades que vayan alcanzando una identificación, situación que se relaciona con la mayor demanda de sus productos o servicios.

2.6.2. Estrategias para posicionar una marca

Las estrategias para posicionar una marca en el mercado deben atender a varios elementos entre los cuales los más importantes se describen en el siguiente organizador gráfico:

Gráfico 3. Posicionamiento de una marca



Fuente: (Kotler, 2009, pág. 45)

La *adecuación* se basa en el aprovechamiento de los factores que diferencian a la empresa frente a otros y que servirán para fomentar el posicionamiento de la marca. En este caso, se busca que el plan de comunicación permita a la población objetivo identificar los elementos diferenciadores para que estos sean la base para construir una determinada marca.

El *valor* se concentra en los beneficios de lo que representa la marca, los cuales son percibidos por el cliente y que hacen que prefiera un determinado producto o servicio frente a otros existentes en la competencia. En este caso, los elementos percibidos permiten a la persona establecer si una marca cumple o no con los niveles de calidad necesarios para satisfacer sus requerimientos.

La *singularidad* se basa en la diferenciación, es decir que la población objetivo tenga elementos claros que permitan diferenciar una marca de otras. En este caso, se busca fortalecer los aspectos que permitan a la marca ser reconocida de manera inmediata cuando esta se expone en diferentes medios utilizados.

La *credibilidad* determina las sensaciones que la población objetivo desarrolla frente a una determinada marca. En este caso, el cliente desarrolla un proceso de confianza frente a lo que la marca representa, entendiendo que detrás de ésta se encuentran grupos especializados de trabajo que garantizan altos niveles de calidad del producto o servicio que representan.

La *sustentabilidad* se basa en el período en que la marca es identificada por parte de la población objetivo. En este caso, al ser el entorno y mercado variable, lo que hoy se

identifica claramente, mañana puede presentar problemas, entendiéndose que las marcas competidoras también trabajan para que puedan ser identificadas, aspecto que puede afectar los procesos de percepción, valor y reconocimiento anteriormente descritos.

El posicionamiento de una marca es rotativo y demanda la aplicación de un conjunto de acciones durante períodos de tiempo constantes, permitiendo que la población objetivo se relacione con la marca, la identifique y la mantenga presente aun cuando aparezcan otras que representan productos o servicios orientados a las mismas necesidades.

Para una empresa el posicionamiento de su marca es indispensable, siendo este un elemento que fomenta su crecimiento y expansión. En la actualidad, gracias a los medios, el posicionamiento de la marca es universal y faculta a muchas empresas abrir nuevos mercados, dando lugar de esta manera a operaciones multinacionales.

Por el contrario, las empresas que no definen estrategias orientadas al posicionamiento van perdiendo progresivamente su estabilidad en el mercado, corriendo serios riesgos de cerrar sus operaciones aun cuando dispongan de productos o servicios de calidad. En este caso, la falta de identificación de los posibles clientes, hace que la empresa no pueda mantenerse en el mercado, debiendo iniciar procesos de cierre.

Resumiendo, el posicionamiento de marca se refiere a la percepción que un cliente tiene sobre una marca determinada, abarca las diferencias que hace éste entre compañías que ofrecen un servicio similar, buscando que prefiera a una de ellas.

2.6.3. Tipos de estrategias para posicionar una marca

La clasificación de estrategias se enfoca en períodos y niveles requeridos para el posicionamiento de la marca. Según García (2008), las estrategias para el posicionamiento pueden ser clasificadas en los siguientes tipos:

- Estrategias de introducción
- Estrategias de liderazgo
- Estrategias de seguimiento
- Estrategias de flancos
- Estrategias de mantenimiento. (García M. , 2008, págs. 116-117)

2.6.3.1. Estrategias de introducción.

Son aquellas que se aplican cuando la marca se inicia en un mercado y no es identificada por la población objetivo. Su desarrollo se basa en permitir a la población conocer de su existencia, incentivándole al consumo de los productos o servicios que esta representa.

2.6.3.2. Estrategias de liderazgo.

Son aquellas que se aplican cuando la empresa mantiene un reconocimiento amplio de su marca y ha alcanzado la mayor participación de mercado. En este caso, el direccionamiento de las mismas permite que se mantenga la posición alcanzada minimizando las acciones realizadas por la competencia.

2.6.3.3. Estrategias de seguimiento.

Son aquellas que buscan ir presionando a la marca líder, quieren captar su mercado. Su desarrollo es ofensivo y tratan de atraer a los clientes que consumen las marcas de la competencia.

2.6.3.4. Estrategias de flancos.

Son aquellas que se enfocan en alcanzar un posicionamiento en determinados nichos de mercado, alcanzando una participación que es rentable para la empresa, pero a su vez poco atractiva para la competencia. Las estrategias de flanco son dirigidas generalmente a un segmento específico de la población que comparte determinados patrones de comportamiento que son identificados y que son la base para la formulación de las acciones a cumplir.

2.6.3.5. Estrategias de mantenimiento.

Las estrategias de mantenimiento son aquellas que buscan mantener el posicionamiento alcanzado, permitiendo que la población objetivo se mantenga al tanto de la marca. Su desarrollo evita que la marca sea olvidada, para lo cual realiza gestiones para mantenerse en un posicionamiento determinado.

Los diferentes tipos de estrategias permiten entender la dificultad existente en el posicionamiento de la marca en un determinado mercado. Su alcance depende directamente de las acciones realizadas que deben sostenerse en aspectos administrativos adecuados que garanticen calidad en los productos y servicios entregados.

El plan de comunicación es un mecanismo adecuado para apoyar la gestión de las diferentes estrategias de posicionamiento, en el sentido que orienta adecuadamente la transmisión de mensajes y permiten a la población objetivo reconocer un determinado producto o servicio. Dentro de los objetivos del plan de comunicación se encuentra el posicionamiento, siendo un instrumento adecuado principalmente por permitir un flujo de información en base a la selección eficiente de diferentes canales.

2.7. Evaluación de la eficiencia del plan

El plan de comunicación debe estar sujeto a permanentes análisis y revisiones, ajustes o cambios necesarios para cumplir con los objetivos propuestos. En este caso, al ser el mercado variable, lo definido en un plan no puede ser estático, debiendo adaptarse a los cambios constantemente.

La evaluación es un proceso necesario e indispensable, adecuado para permitir que la operatividad del plan desarrollado vaya alcanzando las metas establecidas. Su gestión permite identificar de manera oportuna debilidades o amenazas presentadas, permitiendo a sus responsables tomar decisiones de manera oportuna.

Para evaluar un plan de comunicación es necesario contar con un modelo de gestión debidamente estructurado y apoyado en base a procedimientos establecidos. Es decir, la evaluación no es un proceso aleatorio que debe realizarse de manera independiente. Al contrario es parte de la gestión propia de la empresa y debe ejecutarse conforme a una estructura de manera constante y permanente.

La falta de evaluación oportuna da lugar a errores y equivocaciones que afectan los objetivos y generan distorsión lo cual puede causar comportamientos diferentes a los esperados en la población objetivo. Es por esto que su desarrollo debe vigilar y detectar cualquier situación para proceder a la realización de los ajustes que se consideren necesarios.

La situación descrita da lugar a que la elaboración y ejecución de un plan de comunicación se encuentre debidamente respaldada en una unidad de gestión que permita contar con los recursos necesarios para poder supervisar su desarrollo. En este caso, los departamentos de comunicación organizacional son los responsables de su control y seguimiento, verificando el cumplimiento de las estrategias establecidas.

2.7.1. Proceso de evaluación de un plan de comunicación

Para evaluar un plan de comunicación es necesario sostenerse en indicadores de gestión, que permitan conocer el rendimiento obtenido por los diferentes procesos participantes en un período determinado. Los indicadores son ecuaciones desarrolladas con el objetivo de tener una mejor visión del rendimiento, en base a resultados que pueden ser interpretados acorde a parámetros definidos.

La formulación de una ecuación demanda de un conocimiento amplio del plan de comunicación ejecutado, de los recursos participantes y principalmente de los objetivos esperados. En este caso, su desarrollo da lugar a un tablero de comando el cual se

convierte en una herramienta útil para conocer si los resultados obtenidos están acorde a los esperados.

A continuación, se exponen una serie de indicadores viables a ser utilizados en el seguimiento de un plan de comunicación a fin de que las estrategias formuladas puedan ser evaluadas:

Cuadro 1. Indicadores de evaluación de un plan de comunicación

Indicador	Fórmula	Temporalidad	Descripción
Cumplimiento programación	Fecha cumplimiento por actividad / Fecha esperada	Conforme se desarrollen las actividades del plan de comunicación	Permite evaluar si lo planificado se va cumpliendo acorde lo esperado
Identificación por parte de la población	Nivel de identificación de la marca / Nivel esperado	Cada 6 meses	Determinar si las estrategias desarrolladas han permitido mejorar la identificación y reconocimiento de la marca
Posicionamiento de mercado	Posicionamiento actual / Posicionamiento Anterior	Cada 6 meses	Determinar si el posicionamiento de mercado alcanzado es mayor, menor o igual que en fechas anteriores
Costos incurridos	Costo real / Costo presupuestado	Cada 3 meses	Determinar el cumplimiento de los presupuestos definidos en el plan

Fuente: (Rodríguez I. , 2010)

Existe amplia flexibilidad en la formulación de indicadores que se deben adaptar al plan de comunicación elaborado. Su seguimiento es vital para poder establecer ajustes y permitir que los objetivos sean cumplidos.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA VERIS

3.1. Antecedentes

Latinomedical es una empresa que nació con la finalidad de atender los casos ambulatorios de los afiliados de una compañía de medicina prepagada (Salud SA), garantizando la salud de los clientes a través de una atención médica de calidad, accesible geográficamente y al menor costo posible. Su nombre comercial original fue Punto Medico Familiar; como marca estuvo en el mercado 11 años, siendo su principal enfoque disminuir la siniestralidad de clientes afiliados a Salud SA.

A partir de abril del 2013, Latinomedical cambia de nombre comercial a *VERIS*, acompañado del slogan “*sentirte bien*”, buscando con este cambio tener una mejor capacidad de reconocimiento de la población objetivo. (Anexo No. 1).

3.2. Filosofía Corporativa

Visión

“Seremos el mejor sistema integral de salud con vocación de servicio y compromiso con el usuario.” (Latinomedical, 2014)

Conforme se observa, la formulación de la visión presenta algunas falencias en su desarrollo, entre las cuales se encuentra la falta de una delimitación clara de la temporalidad en la cual se desea alcanzar. La falta de una descripción e identificación de los servicios ofertados y la falta de elementos que la soporten. En este caso, en su desarrollo no se utilizó indicadores claves que permitan disponer de una mejor orientación.

Misión

“Somos un equipo con vocación y compromiso, que enamora a los usuarios, brindando servicios integrales de salud, de acuerdo a sus necesidades, de manera personalizada, con atributos de alta calidad, eficiencia, innovación y rentabilidad.” (Latinomedical, 2014)

La misión presenta problemas similares a la visión en donde no se utilizaron indicadores claves de gestión para su desarrollo. En este caso el uso de palabras como “enamora” no se relaciona a un proceso de servicio, pudiendo estos causar una distorsión en lo que se busca alcanzar.

Valores

“SOMOS GENTE HONESTA Y ETICA

Cumplimos con las normas legales.- Exigimos asumir sin excepciones la obligación de observar la legislación vigente aplicable a las actividades y operaciones de la Corporación Salud y sus empresas y a las actuaciones relacionadas con ellas.

Ser objetivos en nuestras decisiones.- Esperamos que nuestros colaboradores tomen decisiones y actúen objetiva y transparentemente, evitando situaciones que puedan afectar o sesgar la decisión de manera parcializada, con la meta de lograr siempre lo mejor para la Corporación.

No actuamos en función de dar o recibir beneficios personales.- Los empleados de la Corporación Salud se abstendrán de ofrecer o dar regalos o dinero con el fin de influir, de manera impropia, en la consecución de un beneficio o favor.

De la misma manera, los empleados no recibirán regalos, beneficios personales o compensaciones económicas de ningún cliente o proveedor, ni de ninguna otra persona que intente hacer negocios con las empresas de la Corporación Salud.

Trabajamos con socios estratégicos que comparten nuestros valores.- Exigimos de nuestros clientes y proveedores un comportamiento y una gestión de sus actividades ajustadas a la legalidad y a nuestros valores y solicitamos su colaboración para cumplir eficazmente con los mismos.

No engañamos, mentimos u omitimos información.- No aceptamos actos, incluso de carácter omisivo, que tuviera por objeto influir, directa o indirectamente y de forma engañosa, en la actitud de terceros sobre nuestros productos negociados o comercializados en el mercado. Particularmente:

- La alteración artificial del precio de nuestros productos
- La difusión voluntaria y maliciosa de información falsa o engañosa, incluso de rumores, con el objeto de inducir a terceros a la compra o venta de nuestros productos

Competimos lealmente.- Estamos comprometidos con la defensa de la competencia leal, constructiva y transparente. Respetamos a nuestros competidores en los mercados donde actuamos.

SERVIMOS A LOS CLIENTES COMO A NOSOTROS MISMOS

Actitud de servicio.- Nuestra prioridad es brindar un servicio de calidad, reconocido como tal por nuestros clientes. Satisfaremos sus necesidades y además estaremos

atentos para identificar de qué manera podemos brindarle o facilitarle el servicio que el cliente necesite, aunque el mismo no se encuentre en nuestro portafolio de productos, pero sobre el cual nosotros tengamos información, podamos recomendar o conseguir que alguien de nuestra confianza se lo preste.

Confidencialidad de la información de nuestros clientes.- Consideramos que uno de los elementos principales en los que se sustenta la confianza de nuestros clientes es la apropiada salvaguarda de su información y la efectiva limitación de su uso conforme está previsto en las disposiciones legales vigentes y como lo demanda la actividad que desempeñamos.

La información de nuestros clientes, proveedores, empleados, socios y demás personas que se relacionan con nuestra empresa es reservada y debe ser utilizada única y exclusivamente con fines profesionales. No debe divulgarse ni aún a miembros de la misma organización que no la requieran para decisiones propias de la actividad.

Información transparente para nuestros clientes.- Debemos facilitar a nuestros clientes información oportuna, precisa y comprensible de nuestros servicios, así como información clara y veraz sobre:

- Las características fundamentales de los productos y servicios que brindamos.
- Los gastos que con carácter general o particular resulten de su contrato y beneficios.
- Los procedimientos establecidos para canalizar sus reclamaciones

AMAMOS LO QUE HACEMOS

Sentido social.- Amamos lo que hacemos implica darle sentido a cada acción que emprendemos. Saber que con nuestro trabajo contribuimos al bienestar de nuestras familias y al desarrollo de la comunidad.

Disfrutamos con nuestra actividad, porque sabemos que con nuestra labor contribuimos de alguna forma a la salud y bienestar de personas allegadas a nuestra organización.

Disciplina y excelencia.- Hacer las cosas con amor significa hacerlas con disciplina y excelencia. Cuando uno ama lo que hace es responsable y da lo mejor de sí. Esto nos motiva a ser mejores cada día.

SIEMPRE PODEMOS MEJORAR LO QUE HACEMOS

Innovar.- Aportamos valor a nuestros clientes adaptando, mejorando nuestros productos y servicios a las necesidades de los clientes. Creamos y desarrollamos nuevas opciones que generan nuevas alternativas y soluciones de servicio para nuestros clientes.

Mejoramiento de procesos.- Nos comprometemos a la revisión continua de nuestros procesos organizativos para hacer nuestro trabajo de manera más eficaz y facilitar la atención y el servicio a nuestros clientes.

Solución de problemas.- Encontraremos soluciones adecuadas a los problemas más complejos. No esperamos a que otros nos den las soluciones, las buscaremos nosotros mismos.

VALORAMOS Y RESPETAMOS A LAS PERSONAS

Derechos humanos.- La Corporación Salud y todas sus empresas están comprometidos con la aplicación del contenido de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y con el de otros convenios y tratados de organismos internacionales tales como la Organización para Cooperación y Desarrollo Económico y la Organización Internacional del Trabajo. No aceptamos el trabajo de menores de edad.

Respeto a la igualdad de las personas y a su diversidad.- Nos comportamos respetuosamente con los demás, no hay cabida para actitudes discriminatorias por razón de sexo, origen étnico, credo, religión, edad, discapacidad, afinidad política, orientación sexual, nacionalidad, ciudadanía, estado civil o estatus socioeconómico.

Entorno de trabajo adecuado y seguro.- Las condiciones de trabajo deben ser las óptimas para las funciones que desempeñan nuestros colaboradores. La seguridad en el lugar de trabajo es prioritaria. Esto aplica en todos los aspectos relacionados con las condiciones laborales: manejo de desechos contaminantes, etiquetado de productos químicos, acceso a instalaciones sanitarias, ventilación, iluminación, etc.

Respeto a la dignidad de las personas.- En modo alguno las relaciones laborales, profesionales o contractuales establecidas por los empleados de la Corporación Salud, con otras personas pueden ser utilizadas para propiciar situaciones de acoso

o intimidación o cualquier otra que atente contra su dignidad personal o suponga su discriminación.

VALORAMOS Y RESPETAMOS EL MEDIO AMBIENTE Y LA SOCIEDAD EN SU CONJUNTO.

Respetamos el medio ambiente.- Nos comprometemos con el fomento del desarrollo sostenible, buscando reducir al máximo posible el impacto directo de nuestras actividades en el medio ambiente. Además de difundir y fomentar la adopción de buenas prácticas medioambientales entre nuestros empleados y proveedores.

Nos ocuparemos del buen uso del agua, el reciclaje y manejo de desperdicios implementando las mejores prácticas medioambientales existentes en los mercados en los que actuemos.

Respetamos la biodiversidad y el derecho de todos a contar con un ambiente sano y, por eso, a través de nuestras actividades, productos de calidad y estándares internacionales, promoveremos continuamente una cultura ambiental en toda la comunidad.” (Latinomedical, 2014)

A diferencia de la misión y visión, los valores tienen una descripción amplia y detallada de los lineamientos que rigen a la institución. Estos son importantes en la medida que expresan procesos y actitudes que deben ser desarrollados en cada una de las funciones cumplidas.

Adicionalmente, como elemento de soporte al fortalecimiento institucional, Veris dispone de un Código de Ética, el cual establece lineamientos sobre los cuales debe regir el comportamiento de su personal, este se describe a continuación.

“Código de Ética:

Introducción.-

- El Código de Ética de la Corporación Salud y de todas sus empresas (incluye Latinomedical) define y desarrolla los fundamentos de comportamiento ético que entendemos han de aplicarse a sus negocios y actividades. Puntualmente a las relaciones establecidas con sus clientes, empleados, directivos, proveedores y terceros.

- La apropiada aplicación del Código de Ética requiere que los empleados y directivos estén familiarizados con su contenido, con el de sus desarrollos complementarios y con el de aquellas disposiciones legales relevantes.
- Cualquier duda sobre la interpretación del contenido del Código de Ética o que haga referencia a la forma de resolver situaciones descritas específicamente en él, deberá ser aclarada con el Comité de Ética de la Corporación Salud.

Ámbito de aplicación.-

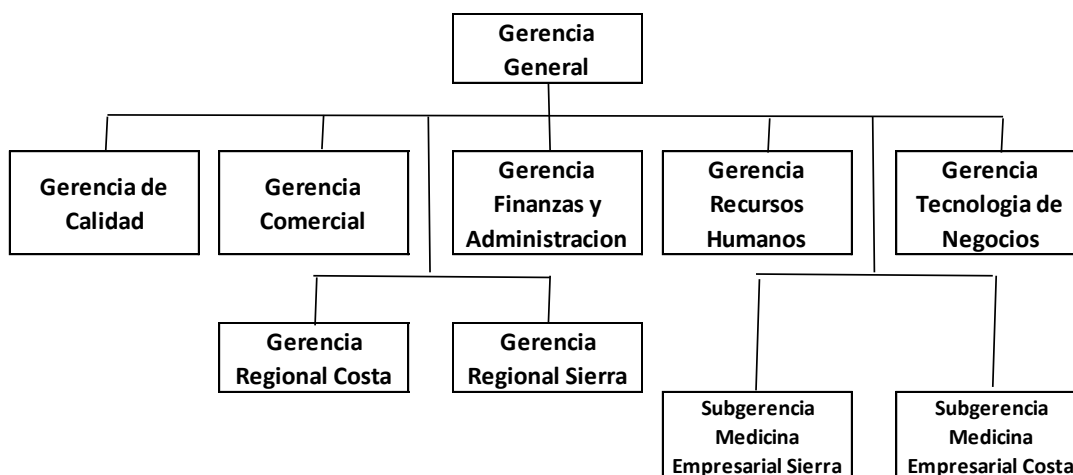
- El Código de Ética aplica para la Corporación Salud y vincula a todos sus empleados y directivos.
- El ámbito de aplicación del Código de Ética podrá hacerse extensivo a cualquier otra persona vinculada con la Corporación Salud cuando, por la naturaleza de dicha vinculación, su actuación pueda afectar en alguna medida a su reputación.
- El contenido del Código de Ética prevalecerá sobre el de aquellas políticas o normas internas que pudieran contradecirlo, salvo que éstas establezcan requisitos de conducta más exigentes.
- La aplicación del contenido del Código de Ética, en ningún caso, podrá dar lugar a la violación de las disposiciones legales vigentes. De presentarse tal circunstancia, los contenidos del Código deberán ajustarse a lo previsto en dichas disposiciones legales.

El Código no modifica la relación laboral entre la Corporación Salud y sus empleados.” (Latinomedical, 2014)

3.3. Estructura Orgánica Funcional

La estructura orgánica funcional de Veris es vertical, manteniendo una clara jerarquía descendente en donde la principal autoridad es la Gerencia General. La operatividad del negocio se ha definido en base cinco áreas principales, conforme se describe en el siguiente organizador gráfico:

Gráfico 1. Estructura Orgánica Funcional



Fuente: (Latinomedical, 2014)

En Veris la máxima autoridad de administración es el Directorio y se reúne una vez al mes para revisar resultados de la gestión y tomar nuevas decisiones. El Gerente General está al frente de toda la estructura de la compañía, velando por el cumplimiento de los objetivos corporativos de cada área de negocio. Con la finalidad de coordinar la ejecución de estrategias y políticas y contar con un seguimiento de la consecución de planes y proyectos, existen varios Comités Ejecutivos, con la siguiente función básica:

- Comité Comercial, definir los presupuestos y planes comerciales de ventas
- Comité Operativo, revisar resultados de gestión de todos los centros médicos, identificando áreas a fortalecer y definir planes de acción correctivos e inmediatos.
- Comité de Calidad, definir las estrategias de aplicación de estándares internacionales de funcionamiento de los centros médicos.
- Comité de Tecnología, revisar y definir nuevos proyectos de TI para la compañía.
- Comité de Finanzas, revisar estudios de factibilidad de expansión de la marca y nuevos mercados.
- Comité de Recursos Humanos, definir planes de crecimiento del talento humano y desarrollo organizacional.

3.4. Servicios médicos ambulatorios ofertados

Veris ha buscado consolidarse en el mercado brindando una serie de servicios médicos ambulatorios necesarios que le permiten ser considerado por los clientes como un centro médico integral, es decir que pueda contar para diversas especialidades requeridas por los diferentes miembros de la familia.

En la actualidad, los servicios ofertados son:

Consultas médicas.- En el área de consultas médicas se dispone de 36 especialidades dentro de las cuales se encuentran Medicina General, Medicina Interna, Gastroenterología, Pediatría, Ginecología, Cardiología, Dermatología, Urología, Traumatología, entre otras.

Laboratorio Clínico.- Una de las principales fortalezas del servicio es el laboratorio clínico en el cual se han implementado equipos automatizados de última generación y personal altamente calificado y con el respaldo de la norma ISO 9001 y controles de calidad externos contratados con España (Bio Rad) y Estados Unidos (Prevecal). Esto permite disponer de agilidad en los exámenes requeridos con altos estándares de confiabilidad.

Laboratorio de Imágenes.- Al igual que el laboratorio clínico, Veris cuenta en esta área con equipos de alta tecnología y personal calificado que brindan servicios en: Tomografías, Densitometría Ósea, Mamografías, Ecografías, Rayos X y Resonancia Magnética.

Odontología.- Esta área está conformada por un equipo de odontólogos y especialistas, encargados de cuidar de la salud oral de los clientes y satisfacer sus necesidades odontológicas.

Farmacia.- La cadena de bienestar se completa con un lugar donde el paciente puede adquirir las medicinas recetadas por los médicos, permitiendo de esta manera completar un círculo de servicios que garantice atención oportuna al paciente.

Medicina Empresarial.- Implementados en empresas, son Programas Integrales de Salud Ocupacional, enfocados en un 70% a actividades preventivas y el 30% a actividades curativas. La medicina empresarial establece una vinculación de Veris con el mercado, brindando a través de programas asistencias inmediatas a los diferentes empleados para que estos cuenten con atención adecuada y necesaria acorde a sus necesidades.

Óptica.- Veris cuenta con servicios de óptica en donde se cuida la salud visual de los pacientes.

Servicios complementarios.- Además de los servicios presentados, se cuenta con un centro de vacunación, estimulación temprana, Fisiatría – Rehabilitación Física, Terapia de lenguaje, Terapia respiratoria, Enfermería.

Como se puede observar Veris cuenta con una amplia gama de servicios de medicina ambulatoria, aspecto que representa una de sus principales fortalezas, en la medida que puede

disponer de múltiples requerimientos permitiendo constituirse en el centro de atención de confianza de la familia. (Anexo No. 2).

3.5. Análisis e Interpretación de resultados

3.5.1. Metodología

Para el presente estudio se realizó una investigación de tipo cuantitativo con un método deductivo – inductivo con el fin de establecer datos generales de la muestra en estudio que permitan generalizar la información a la población, mediante encuestas como herramienta de investigación.

Con el objetivo de conocer los requerimientos de los clientes potenciales con respecto al servicio médico ambulatorio, se ha desarrollado una encuesta que permita conocer sus patrones de consumo y comportamiento. En este caso, se tomó como referencia la población económicamente activa que reside al norte de la ciudad de Quito, que tiene mayor accesibilidad a contar con los servicios prestados.

Criterios de segmentación.- se definió por el número de centros médicos Veris ubicados en esta zona geográfica (3 en el norte vs. 1 en el sur vs. 1 en el Valle de los Chillos) y principalmente porque la oferta de servicios es integral, es decir cuenta con todas las especialidades médicas y todas las prestaciones complementarias, a diferencia de los otros dos, que se limitan a contar con servicios y especialidades de mayor demanda. Así también, es importante mencionar que la comunidad que usa los servicios médicos del centro Veris en el sur no está dispuesto a pagar por una consulta médica entre USD 20 a USD 30 porque cuidan su presupuesto familiar; se atienden en el centro considerando que su trabajo les brinda una seguro médico privado. Su elección en general son instituciones médicas públicas o fundaciones en donde el costo de la atención no supera los USD 8 en promedio. Para el caso del Valle de los Chillos la situación es similar, se ofertan las especialidades médicas de mayor demanda (Pediatria, Medicina General, Ginecología, y algunas horas de otras especialidades).

3.5.2. Encuesta

3.5.2.1. Población y muestra.

Según datos del Censo INEC 2010, el Distrito Metropolitano de Quito cuenta con 2.439.141 habitantes de los cuales el 44% residen en el norte de la ciudad. De igual manera se conoce que el 57,14% pertenece al PEA. De esta manera la población objetivo es de 613.239 posibles clientes.

Por costos y tiempo, es necesario calcular una muestra representativa, la cual se desarrolló de la siguiente manera:

Ecuación Matemática:

$$n = \frac{N(d^2)(z^2)}{(N - 1)(E^2) + (d^2)(z^2)}$$

Donde;

N = Población

d² = Varianza de la población

N-1= Corrección necesaria por el tamaño de la población

E = Límite aceptable de error

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va realizar el tratamiento de las estimaciones.

Valores aplicados al presente proyecto:

N= 613.239 habitantes

d² = 0,25

N-1 = 613.238

E = 5%

Z = 1,96, tomado en relación al 95%.

La muestra definida es estratificada. En este caso, se ha definido un margen de error de 5% que permitirá garantizar la obtención de datos confiables. Los valores de Z y D son derivados de este valor, siendo constantes acorde al margen de error.

Aplicación Matemática:

$$n = \frac{613.239(0.5^2)(1.96)}{(613.239 - 1)(0.05^2) + (0.5^2)(1.96^2)}$$

$$n = \frac{588.954,74}{1.534,06}$$

$$n = 383,92 \approx 384$$

Con los resultados obtenidos, es necesario proceder a aplicar la encuesta a 384 habitantes el norte de la ciudad de Quito que se conformen parte de la población económicamente activa.

3.5.2.2. Desarrollo de la Encuesta

El formato de la encuesta se describe a continuación:

Género

Masculino () Femenino ()

Edad

Entre 18 a 25 años () Entre 26 a 40 años () Entre 41 a 50 años ()

Entre 51 a 60 años () Más de 60 años ()

Actividad Económica (Trabajo)

Propio () Privado () Publico ()

No Trabaja ()

Miembros familiares

Entre 2 a 4 () Más de 4 ()

Desarrollo

1. ¿Se encuentra usted afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social? SI () NO ()

2. ¿Por qué mantiene usted el contrato con la empresa indicada?

Costos () Contrato de la empresa () Beneficios () Obligación patronal ()

3. ¿Continuaría usted con el contrato que mantiene al momento? SI () NO ()

4. ¿Recomendaría a la empresa a terceros? SI () NO ()

5. ¿Cómo calificarla la atención brindado por VERIS?

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo ()

6. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que usted obtuvo de los servicios médicos recibidos?

Alto () Medio () Bajo ()

7. ¿Con que frecuencia acude usted o su familia directa va a un centro médico de atención ambulatoria? Diaria () Mensual () Trimestral () Anual ()

8. ¿Cuáles de los siguientes servicios demanda con mayor frecuencia?

Consulta general () Laboratorio Clínico () Laboratorio de Imágenes ()
Odontología () Farmacia () Óptica ()
Pediatría () Enfermería ()

9. ¿Qué tipo de problemas encontró en el servicio recibido?

Demora atención () Falta de información () Precios altos ()
Congestión () Falta de servicios () Mala atención ()

10. ¿Cuál es el presupuesto promedio por visita que ocupa usted para servicios de salud propios y de su familia?

Entre 5 a 10 usd () Entre 11 a 25 usd () Entre 26 a 50 usd ()
Más de 50 usd ()

11. ¿Qué factores considera usted importante para asistir a un centro médico privado?

Atención oportuna () Precios accesibles ()
Diversificación servicios () Información adecuada ()
Personal calificado () Otros _____

12. ¿Qué medios utiliza usted para informarse sobre servicios médicos existentes en la ciudad?

Radio () Prensa () Televisión ()
Revistas () Anuncios () Internet ()

13. ¿Qué falencias considera existen en los medios utilizados para obtener una mejor información?

Engañosos () Engañosos () Incompletos ()
Confusos () Confusos () No importantes ()

14. ¿Mantendría un contrato por los servicios atención médica ambulatoria de Veris?

Si () NO ()

15. ¿Recomendaría los servicios atención médica ambulatoria de la Veris? Si () NO ()

Elaborado por: Autora

3.5.2.3. Análisis

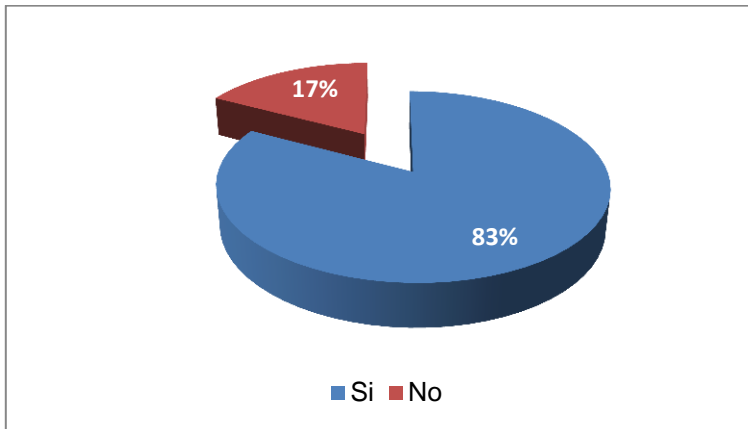
1. ¿Se encuentra usted afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?

Cuadro 2. Pregunta No. 1

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Si	318	82,8%
No	66	17,2%
TOTAL	384	100,0%

Elaborado por: Autora

Gráfico 5. Pregunta No. 1



Elaborado por: Autora

El 83% de la población cuenta con afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por tanto tienen la opción de atenderse en sus dispensarios de salud. Este factor es importante porque los elementos diferenciadores en el servicio entregado por Veris se vuelven estratégicos a la hora de comunicar al grupo objetivo para que elija la atención médica ambulatoria privada.

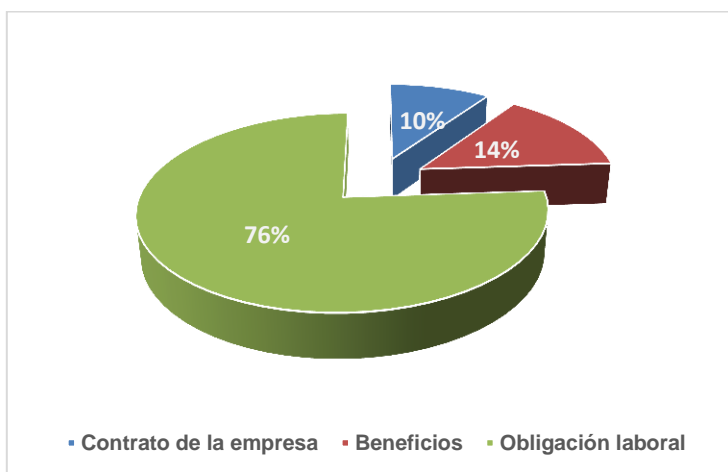
2. ¿Por qué tiene usted un seguro médico?

Cuadro 3. Pregunta No. 2

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Contrato de la empresa	37	10%
Contrato de la empresa	37	10%
Beneficios	55	14%
Obligación laboral	292	76%
TOTAL	384	100%

Elaborado por: Autora

Gráfico 6. Pregunta No. 3



Elaborado por: Autora

El 76% de la población mantiene un seguro médico por obligaciones patronales. Este factor es importante porque en la mayoría de los casos el tener un seguro lo ven como una obligación exigida por el gobierno y un 24% de la población consideran.

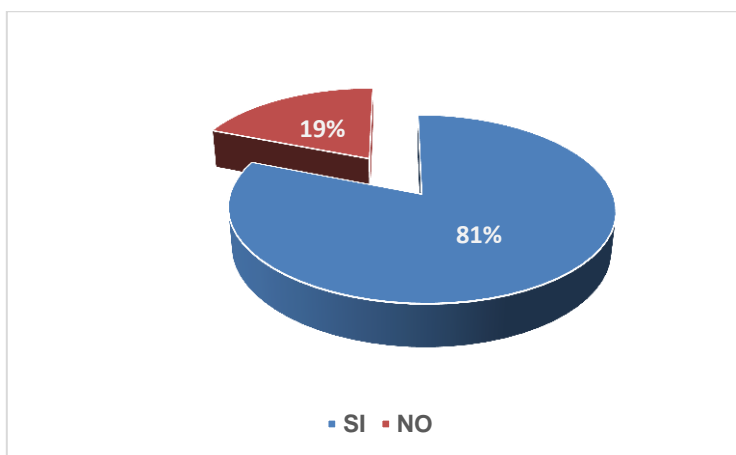
3. ¿Continuaría usted con el contrato que mantiene al momento?

Cuadro 4. Pregunta No. 3

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Si	311	81%
No	73	19%
TOTAL	384	100%

Elaborado por: Autora

Gráfico 7. Pregunta No. 3



Elaborado por: Autora

El 81% de la población continuaría con el seguro médico. Este factor es importante porque en la mayoría de los casos piensan que el seguro es importante para mitigar los riesgos de salud futuros.

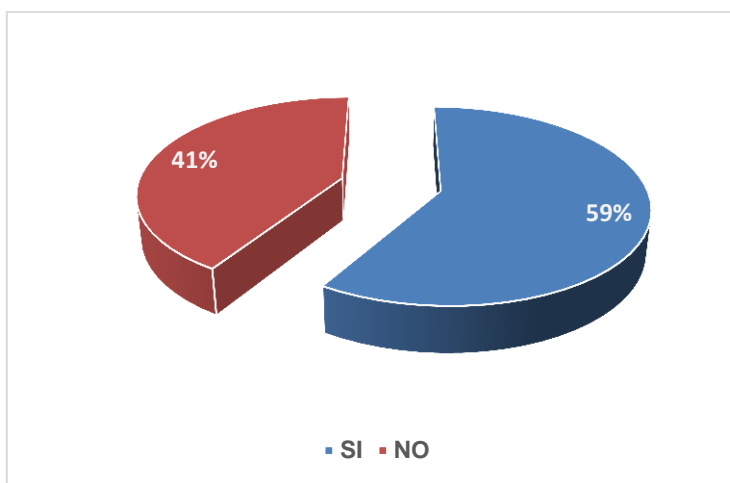
4. ¿Recomendaría a la empresa a terceros?

Cuadro 5. Pregunta No. 4

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Si	226	59%
No	158	41%
TOTAL	384	100%

Elaborado por: Autora

Gráfico 8. Pregunta No. 4



Elaborado por: Autora

El 59% de la población recomendaría a la empresa con que trabaja. Lo que indica una insatisfacción entre los clientes por lo que es recomendable generar estrategias de posicionamiento que le permita crecer en el segmento de mercado y mantener los clientes actuales.

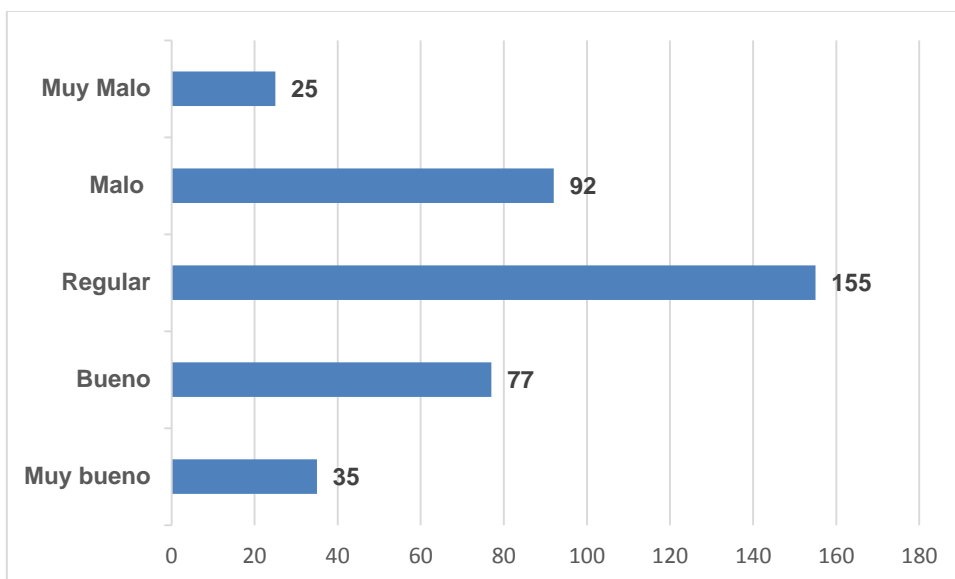
5. ¿Cómo calificarla la atención brindada por Veris?

Cuadro 6. Pregunta No. 5

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Muy bueno	35	9%
Bueno	77	20%
Regular	155	40%
Malo	92	24%
Muy Malo	25	7%
TOTAL	384	100%

Elaborado por: Autora

Gráfico 9. Pregunta No. 4



Elaborado por: Autora

El 40% de la población determina que la calidad del servicio es regular y un 31% los definen como malo o muy malo. Lo que indica una insatisfacción entre los clientes lo que obliga a la empresa a plantear estrategias en un plan que le permita generar elementos de posicionamiento.

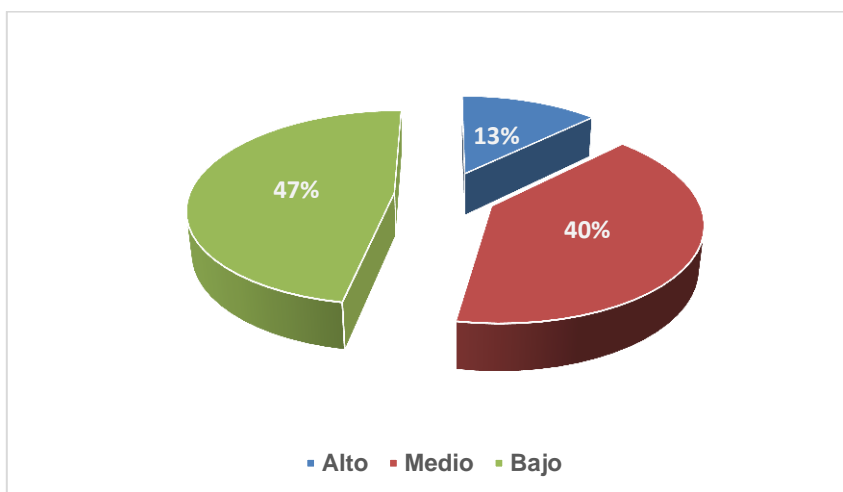
6. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que usted obtuvo de los servicios médicos recibidos?

Cuadro 7. Pregunta No. 6

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Alto	49	12,8%
Medio	154	40,1%
Bajo	181	47,1%
TOTAL	384	100,0%

Elaborado por: Autora

Gráfico 10. Pregunta No. 6



Elaborado por: Autora

Los resultados muestran niveles medio y bajos en los niveles de satisfacción con un 87%, lo que establece un requerimiento en la generación de estrategias que potencien los servicios recibidos por los clientes como una ventaja que incentiven el consumo de los servicios médicos ambulatorios propuestos por Veris.

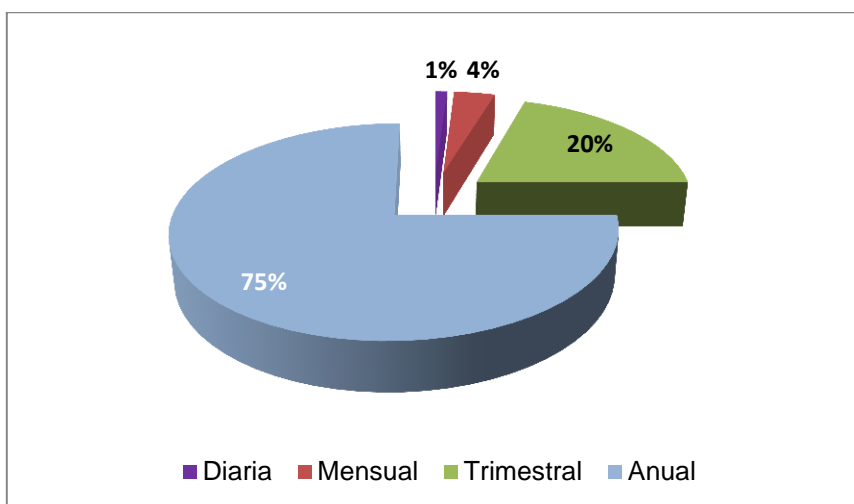
7. ¿Con que frecuencia acude usted o su familia directa va a un centro médico de atención ambulatoria?

Cuadro 8. Pregunta No. 7

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Diaria	4	1,0%
Mensual	14	3,7%
Trimestral	78	20,3%
Anual	288	75,0%
TOTAL	384	100,0%

Elaborado por: Autora

Gráfico 11. Pregunta No. 7



Elaborado por: Autora

Se observa que el 75% de la población asiste por lo menos una vez en promedio al año, manteniendo un comportamiento preventivo, es decir que acude solo en el caso de que se presente un problema de salud, por lo que para determinar estrategias de posicionamiento es importante desarrollar una cultura de prevención entre los clientes.

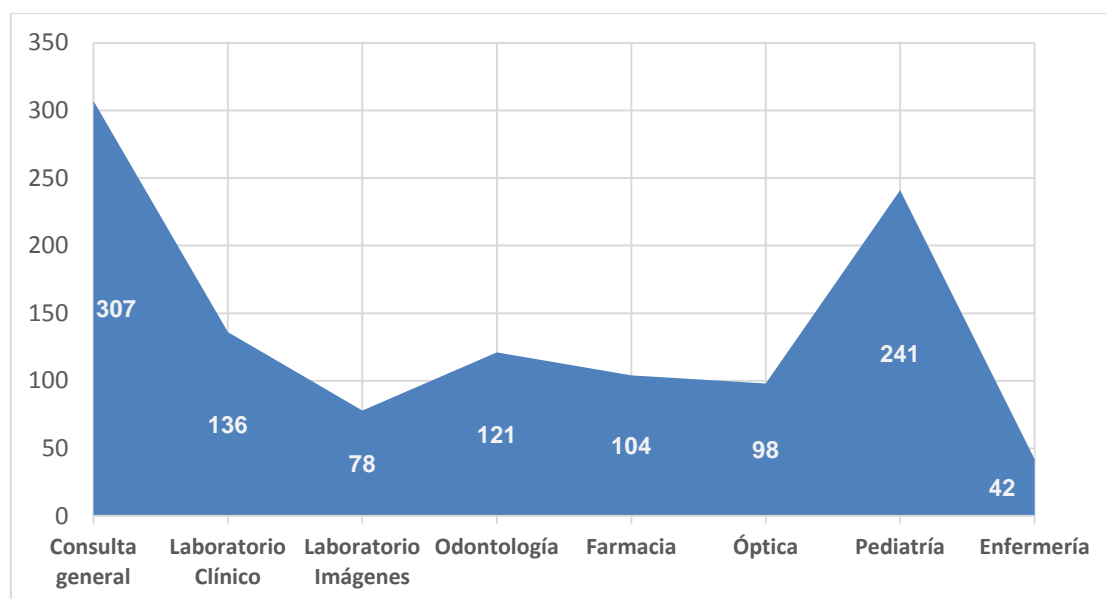
8. ¿Cuáles de los siguientes servicios demanda con mayor frecuencia?

Cuadro 9. Pregunta No. 8

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Consulta general	307	27,2%
Laboratorio Clínico	136	12,1%
Laboratorio Imágenes	78	6,9%
Odontología	121	10,7%
Farmacia	104	9,2%
Óptica	98	8,7%
Pediatría	241	21,4%
Enfermería	42	3,7%
TOTAL	1.127	100,0%

Elaborado por: Autora

Gráfico 12. Pregunta No. 8



Elaborado por: Autora

Los servicios de mayor demanda son los de consulta general por 307 personas, pediatría 241 persona, laboratorio clínico por 136 persona, y odontología por 121 personas, además se puede determinar que el resto de servicios tienen una participación importante en la oferta integral registrada, servicios que deberían tomarse en cuenta para un mayor desarrollo.

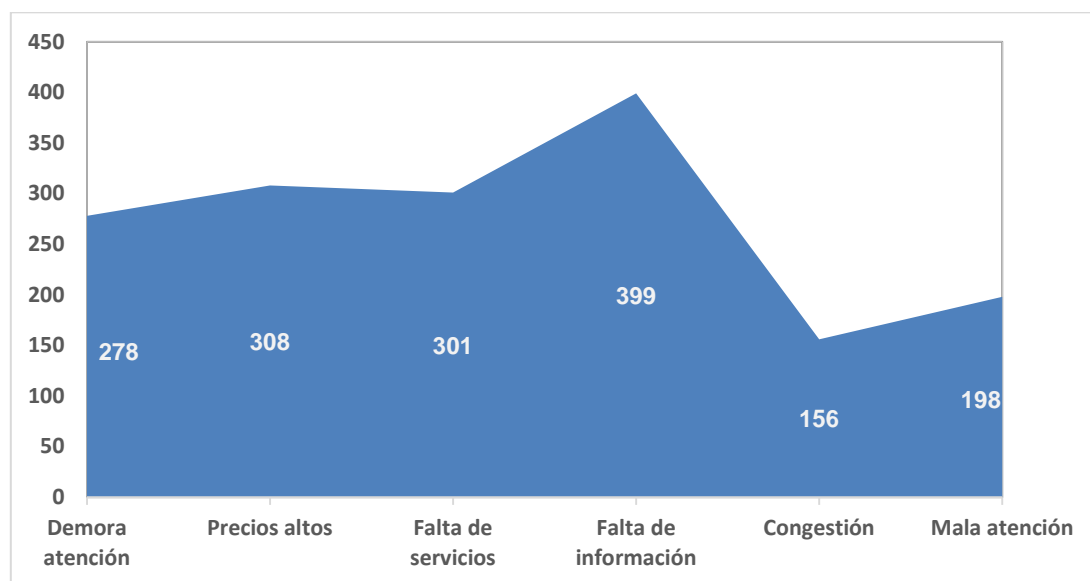
9. ¿Qué tipo de problemas encontró en el servicio recibido?

Cuadro 10. Pregunta No. 9

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Demora atención	278	16,7%
Precios altos	308	18,8%
Falta de servicios	301	18,4%
Falta de información	399	24,3%
Congestión	156	9,5%
Mala atención	198	12,1%
TOTAL	1640	100,0%

Elaborado por: Autora

Gráfico 4. Pregunta No. 9



Elaborado por: Autora

Las respuesta obtenidas referentes a los problemas obtenidos con una mayor importancia en son la falta de información con 349 personas, precios altos con 308 personas y falta de servicios con 301, además se puede denotar que las otras respuestas mantienen una importancia como son la demora en la atención y la mala atención, lo que identificaría en la población una aceptación como algo normal en la problemática de los centros de salud. Estos elementos dan pauta sobre los mensajes que pueden atraer a la demanda y que incentivan su proceso de compra.

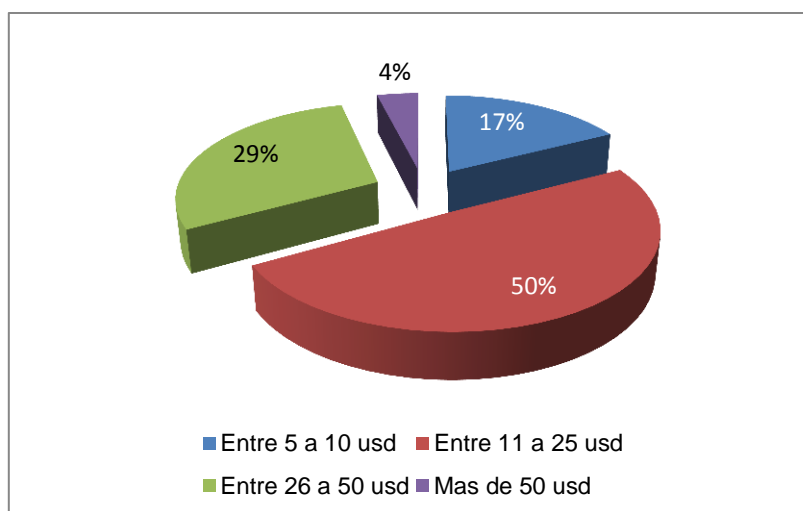
10. ¿Cuál es el presupuesto promedio por visita que ocupa usted para servicios de salud propios y de su familia?

Cuadro 21. Pregunta No. 10

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Entre 5 a 10 usd	67	17,5%
Entre 11 a 25 usd	190	49,5%
Entre 26 a 50 usd	112	29,2%
Más de 50 usd	15	3,9%
TOTAL	384	100,0%

Elaborado por: Autora

Gráfico 5. Pregunta No. 10



Elaborado por: Autora

Los presupuestos implicados por la población se encuentran en un 50% con gastos entre los 11 a 25 usd y un 29% entre los 26 a 50 usd, lo que identificaría que los valores son bajos, esto obliga a generar una propuesta de posicionamiento en base a la medicina preventiva generando un mayor flujo de clientes.

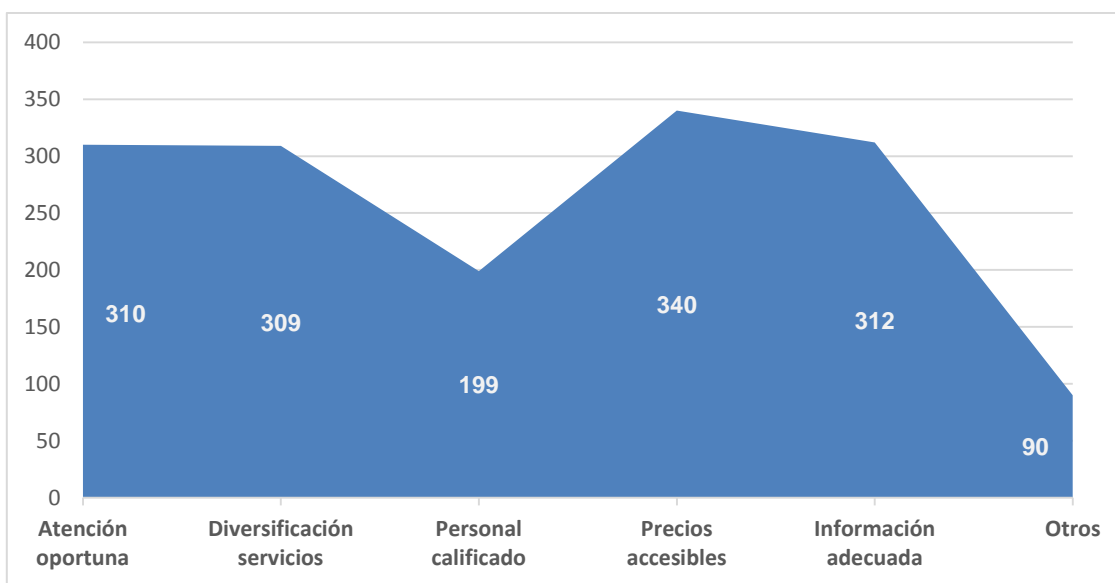
11. ¿Qué factores considera usted importante para asistir a un centro médico privado?

Cuadro 32. Pregunta No. 11

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Atención oportuna	310	19,9%
Diversificación servicios	309	19,8%
Personal calificado	199	12,8%
Precios accesibles	340	21,8%
Información adecuada	312	20,0%
Otros	90	5,8%
TOTAL	1560	100,0%

Elaborado por: Autora

Gráfico 6. Pregunta No. 11



Elaborado por: Autora

Las personas encuestadas determinan que como factores importantes para asistir a un centro médico están los precios accesibles por 340 personas, la información adecuada por 312, la atención oportuna por 310 y la diversificación de servicios por 309 personas, lo que implicaría que lo que busca el cliente es tener los servicios adecuados que le permitan ser atendidos adecuadamente a un precio razonable, lo que es importante tener en cuenta para la generación de información.

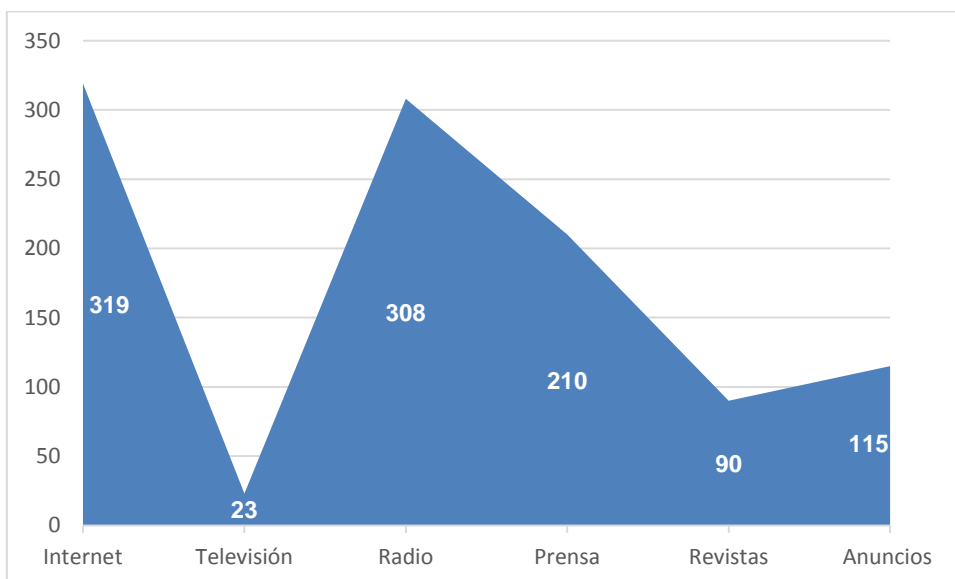
12. ¿Qué medios utiliza usted para informarse sobre servicios médicos existentes en la ciudad?

Cuadro 43. Pregunta No. 12

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Internet	319	30,0%
Televisión	23	2,2%
Radio	308	28,9%
Prensa	210	19,7%
Revistas	90	8,5%
Anuncios	115	10,8%
TOTAL	1065	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico 7. Pregunta No. 12



Elaborado por: Autora

Entre los canales de información de mayor importancia se encuentran el internet en un total de 319 personas encuestadas, la radio por 308 encuestados y la prensa por 210 encuestados, lo que identificaría a estos medios como los de mayor importancia para llegar a los clientes con información.

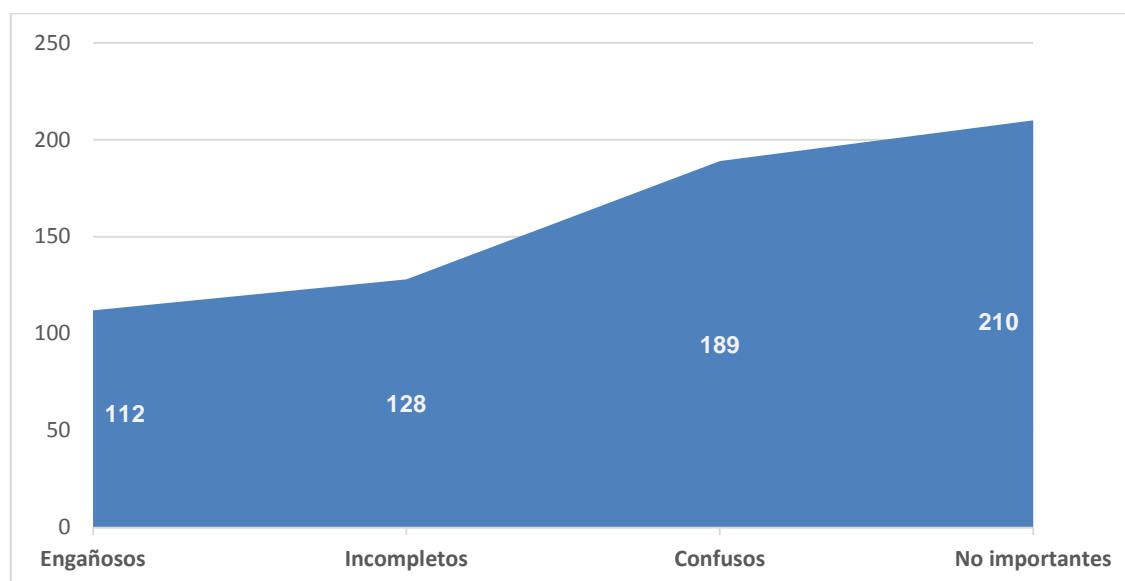
13. ¿Qué falencias considera existen en los medios utilizados para obtener una mejor información?

Cuadro 54. Pregunta No. 13

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Engañosos	112	17,5%
Incompletos	128	20,0%
Confusos	189	29,6%
No importantes	210	32,9%
TOTAL	639	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico 8. Pregunta No. 13



Elaborado por: Autora

Entre las falencias existentes en los medios utilizados para obtener una mejor información definieron 210 encuestados como uno de los mayores problemas, y 189 lo confuso de la información, lo que define establece la necesidad en mejorar la información brindada sobre las características de los servicios brindados.

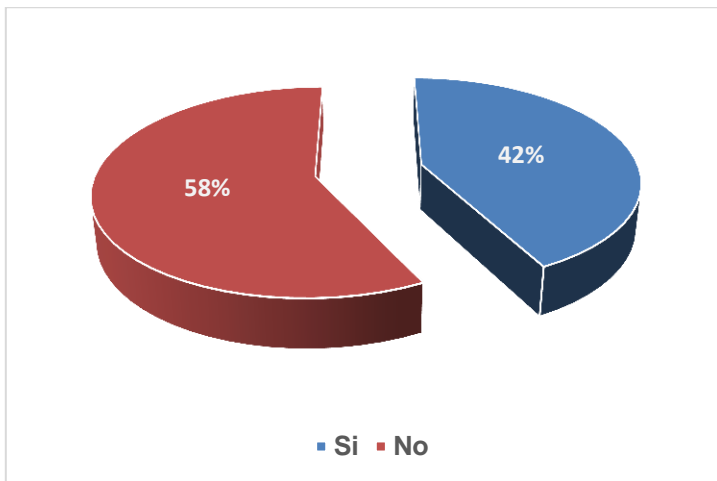
14. ¿Mantendría un contrato por los servicios atención médica ambulatoria de Veris?

Cuadro 65. Pregunta No. 14

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Si	163	42%
No	221	58%
TOTAL	384	100%

Elaborado por: Autora

Gráfico 98. Pregunta No. 14



Elaborado por: Autora

Al definir la fidelidad existente entre los clientes permitió establecer que el 58% de los encuestados no mantendría los convenios con la empresa, por lo que es importante generar estrategias que impulsen el posicionamiento de la marca y de los servicios brindados.

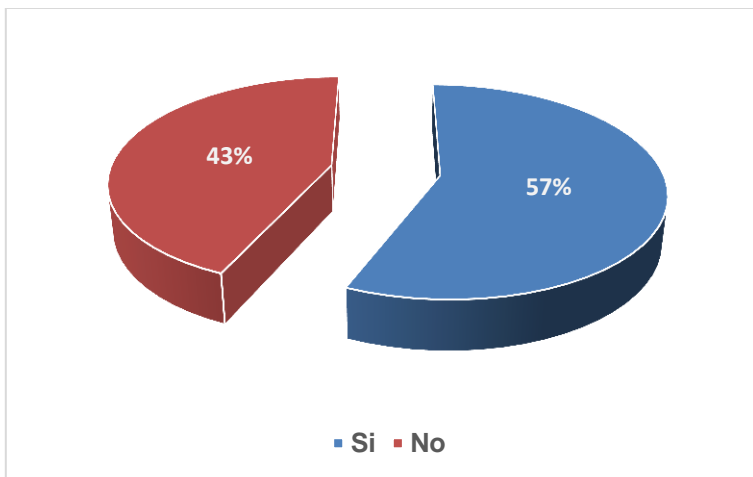
15. ¿Recomendaría los servicios atención médica ambulatoria de la Veris?

Cuadro 16. Pregunta No. 15

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Si	217	57%
No	167	43%
TOTAL	384	100%

Elaborado por: Autora

Gráfico 19. Pregunta No. 15



Elaborado por: Autora

El estudio referente a la fidelidad de los clientes determina que en un 57% de los encuestados estos recomendarían la utilización de los servicios de la empresa, lo que indica la importancia en el manejo de estrategias de posicionamiento.

3.1.1. Desarrollo de la entrevista

Con el objetivo recopilar más información, que se constituyen insumos para la estructuración del proyecto y la propuesta del plan, se procedió a realizar una entrevista a un profesional de la comunicación obteniendo los siguientes comentarios:

Entrevistada:	María José Cárdenas
Título:	Licenciada en Comunicación- USFQ
Cargo:	Directora de Comunicación Grupo MB
Experiencia:	15 años

1. ¿Qué aspectos deben considerarse en el desarrollo de un plan de comunicación?

El plan de comunicación es un instrumento cuya eficiencia se basa de las metodologías, técnicas y recursos implementados relacionados a la creatividad e innovación de quienes la realicen. Su desarrollo debe necesariamente constar de herramientas que permitan orientar su implementación y seguimiento a fin de que esta pueda contribuir a cumplir los objetivos que motivaron su desarrollo.

2. ¿Qué rol juega la tecnología en el desarrollo de un plan de comunicación?

La tecnología marca un cambio rotundo en el uso de los canales de comunicación y principalmente en la forma de comportarse de la población. Su uso es requerido y esencial en todo plan de comunicación, aspecto que debe favorecer a establecer medios para transmitir los mensajes requeridos de manera adecuada, oportuna y a menor costo.

3. ¿Cómo se evalúa la efectividad de un plan de comunicación?

La evaluación se mide en relación a los resultados. Si estos están acorde a los objetivos, el plan ha sido adecuado, caso contrario su gestión no es útil para la organización. Su desarrollo amerita la disponibilidad de personal competente que esté a cargo de su desarrollo y control a fin de que este recurso sea un apoyo para la empresa.

4. ¿Cómo se pueden superar las falencias de recursos en el desarrollo de un plan de comunicación?

Es complicado realizar un plan de comunicación adecuado cuando no se cuentan con los requerimientos indispensables para su desarrollo. Sin embargo, la voluntad, el compromiso y el trabajo constante son aspectos que superan todo tipo de falencias. En este caso, es importante establecer acorde a las disponibilidades las mejores acciones posibles.

5. ¿En qué apoya un plan de comunicación a una empresa de servicios médicos ambulatorios?

En varios aspectos entre los cuales se encuentra la mayor identificación de sus servicios, la posibilidad de disponer de mayor demanda, el crecimiento organizacional, el incremento en la rentabilidad, y el mejor posicionamiento en el mercado. Como se ve, cada elemento citado es vital para el sostenimiento de la empresa.

3.2. El mercado de seguros privados de medicina prepagada

Las empresas que ofertan servicios de seguros privados de medicina prepagada están regidas por la Ley que regula el funcionamiento de las empresas privadas de Salud y Medicina Prepagada vigente desde 1998, en donde se establece que la Dirección Provincial de Salud es la encargada de supervisar la calidad del servicio y también responden a la Superintendencia de Compañías.

Datos al 2012 proporcionados por la Asociación de Empresas de Medicina Prepagada del Ecuador (AEEMIP) alrededor de unas 700.000 personas están afiliadas a sistemas de medicina prepagada, para un total de 2,7 millones de atenciones médicas y con una facturación neta aproximada de 294 millones de dólares, que representó un crecimiento del 14% frente al 2011 (257,3 millones) dado principalmente porque las empresas han incorporado planes de salud para sus empleados y el servicio se toma para toda la familia.

El mercado oferta paquetes que van desde USD 2,50 a USD 30 mensuales, según la cobertura, planes que incluyen atención a niños en edad escolar, personas de la tercera edad, pacientes con enfermedades catastróficas, como diabetes, y productos especializados que se han ido adaptando a las nuevas tendencias (planes para deportistas).

3.3. Análisis FODA

Es una herramienta que permite contar con un esquema de la situación actual de la organización, logrando obtener de esta manera un diagnóstico preciso que nos ayudará a encontrar sus factores estratégicos, plantear acciones y tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas corporativos.

Este instrumento de análisis distingue las Fortalezas y Debilidades internas de la organización junto con sus Oportunidades y Amenazas externas. Las variables internas son propias e inherentes a la misma institución y por lo tanto son controlables, mientras que las variables externas son situaciones que debe enfrentar la organización pero que no las puede modificar.

Fortalezas.- constituyen los factores internos de la organización, tales como capacidades, virtudes o elementos positivos.

Debilidades.- describen los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

Oportunidades.- son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa, representan una ocasión de mejora.

Amenazas.- pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado; si son reconocidas a tiempo podremos evitarlas o convertirlas en oportunidad.

Conforme la información levantada, se procede a desarrollar el siguiente análisis FODA

Cuadro 77. Análisis FODA

COD	FORTALEZAS
F1	Ser parte del mayor grupo corporativo de Salud.
F2	Alta trayectoria y reconocimiento de sus médicos.
F3	Red ambulatoria enfocada a todos los segmentos medios con diversificación en servicios médicos.
F4	Precios competitivos.
F5	Protección de la inversión (ahorro de costos para los clientes).
F6	Nueva imagen comercial.
F7	Paquetes de servicios diseñados con beneficios al usuario final.
F8	Cobertura geográfica en Quito (horarios extendidos).
F9	Certificaciones Internacionales.
F10	Amplio enfoque en la cobertura familiar.
	DEBILIDADES
D1	Falta de control de gestión en el personal especialista / genera períodos sin prestación de servicios.
D2	Falta de un modelo estratégico de servicio.
D3	Falta de posicionamiento en el NSE medio en el segmento particular.
D4	No se dispone de un proceso de retroalimentación de la calidad de servicio prestado
D5	Carencia de lineamientos de comunicación interna y externa.
D6	Alta dependencia de clientes afiliados.
D7	Responsabilidades funcionales no definidas generando duplicidad.
	AMENAZAS
A1	Nuevas acciones de la competencia.
A2	Oferta médica independiente (consultorios propios).
A3	Mejora en la cobertura de salud pública.
A4	Propuesta de nuevas normas ambientales.
A5	Nuevas regulaciones económicas para la importación de equipos médicos.
A6	El Gobierno requiera médicos especializados.
A7	Falta de oferta médica (Médicos especializados).
A8	Nueva regulación de funcionamiento de dispensarios médicos en empresas de forma externa.
A9	Regulación de precios en prestación de servicios ambulatorios.
	OPORTUNIDADES
O1	Estabilidad económica en el país para establecer proyecciones confiables del negocio.
O2	Crear una nueva categoría en servicio ambulatorio de salud y ser el líder.
O3	Expansión geográfica a nivel nacional.
O4	Identificación de nuevos canales de comercialización de oferta de servicios, apertura de nuevos nichos de mercado.
O5	Desarrollo de tecnología fomenta una importante cobertura del mercado bajo un concepto de innovación en servicios.
O6	Nuevas alianzas con bróker de seguros y generar campañas de direccionamiento.

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO IV

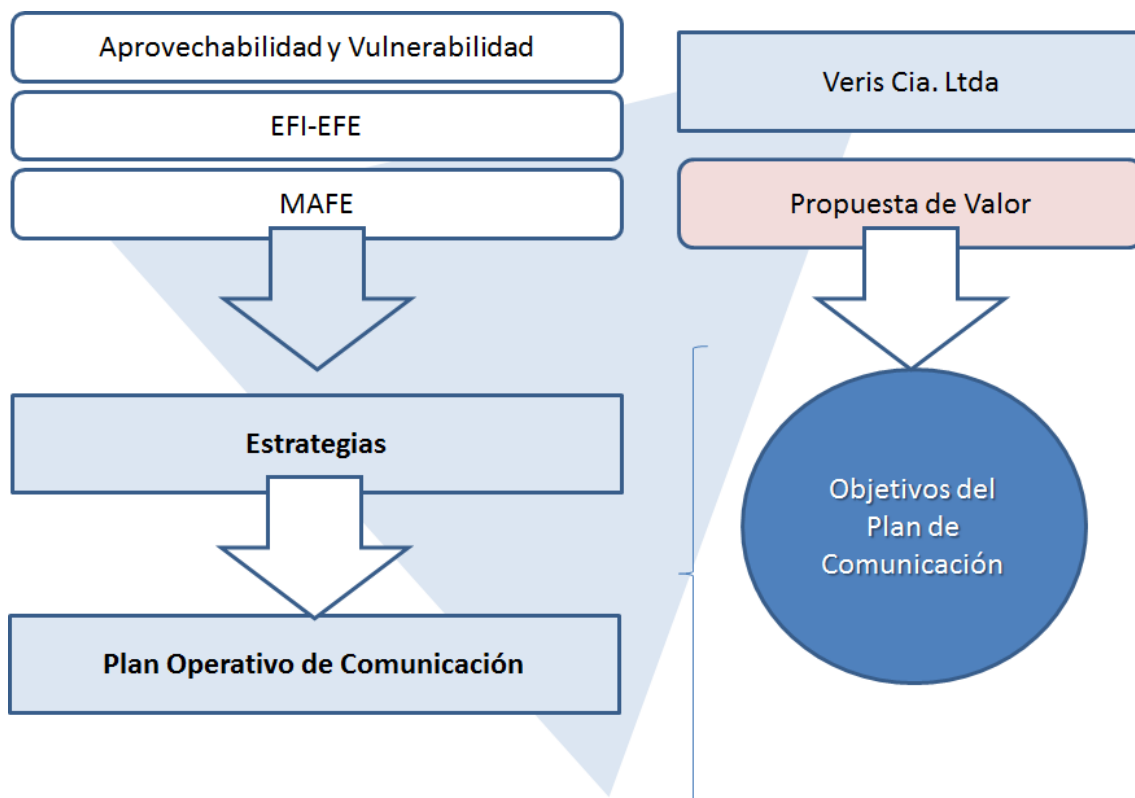
DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

4.1. Estructura del plan de comunicación

En función del diagnóstico obtenido, se han identificado factores internos y externos que inciden directamente en la empresa Latinomedical, aspectos que deben ser tomados en consideración para establecer estrategias efectivas que promuevan una mejor identificación del mercado objetivo de sus servicios, permitiendo alcanzar un mayor posicionamiento.

Para mantener un proceso ordenado, lógico y sustentable, la conformación del plan de comunicación se fundamenta en una estructura que evalúe las condiciones actuales y defina acciones claras y concretas basadas en objetivos. De esta manera, su desarrollo responde al siguiente gráfico:

Gráfico 20. Estructura del Plan de Comunicación



Fuente: (Rodríguez I. , 2010, pág. 45)

Como se observa en base a la filosofía corporativa de Latinomedical, se establece la propuesta de valor basada en los ejes que el plan de comunicación debe alcanzar. Estos determinan los objetivos que direccionan los procesos internos, dando lugar a las estrategias que permitan su consecución.

4.2. Definición de Objetivos

Para determinar los objetivos, se procedió a conformar un equipo compuesto por personal de las diferentes áreas, buscando delimitar lo que el plan de comunicación debe aportar a la empresa. El desarrollo del proceso encontró como principal obstáculo la propia filosofía corporativa vigente, que no permite formular planteamientos claros que no solo afectan el área de comunicación sino también a la empresa en su totalidad. En función de lo expuesto, el primer proceso se basó en la reformulación de la visión y misión manteniendo los principios y valores. Su desarrollo contó con indicadores claves obteniendo los siguientes resultados:

4.2.1. Definición de la Misión.

Cuadro 18. Indicadores clave para la formulación de la Misión

INDICADORES CLAVE	FORMULACIÓN
Naturaleza del negocio	Servicios de salud a nivel ambulatorio
Motivo para existir	Superar las expectativas del cliente, contribuyendo a mantener su salud con un enfoque de salud preventiva.
Clientes ¿Para quién?	Personas del nivel socio económico medio típico, que optan por acudir a un Centro Médico Ambulatorio en busca de soluciones de salud, rapidez en la atención médica, buen servicio.
Factor diferenciador ¿Qué nos hace diferentes a los demás?	Diversificación enfocada a las necesidades.
Recursos ¿Con qué recursos desempeñamos nuestras funciones?	Personal calificado, tecnología de punta, infraestructura adecuada.
Principios	Honestidad, Ética, Confidencialidad, sentido social, Innovación, Respeto.

Fuente: (Grupo Personal Latinomedical, 2014)

Mediante los indicadores propuestos, se redefine la misión con la siguiente propuesta:

“Brindar servicios integrales de salud preventiva y atención medicina ambulatoria con una amplia diversificación para cubrir las diferentes necesidades médicas de las personas, buscando superar sus propias expectativas, contando con personal calificado, tecnología de punta e infraestructura adecuada y accesible, trabajando con honestidad, sentido social, innovación y respeto”

4.2.2. Definición de la Visión.

Cuadro 8. Indicadores clave para la formulación de la Visión

INDICADORES CLAVE	FORMULACIÓN
¿Qué quiero hacer?	Brindar atención integral en salud, accesible y de alta calidad.
¿A dónde quiero llegar?	Personas y sus familias
Ámbito de mercado	Servicios de Salud.
Productos o servicios	Diversificación en servicios.
En qué tiempo se puede realizar	En un período de 5 años.

Fuente: (Grupo Personal Latinomedical, 2014)

En función a los indicadores clave se obtuvo la siguiente visión:

“Ser la principal empresa de servicios de salud para el año 2019, enfocada en las personas y sus familias para brindarles una atención integral en salud preventiva y medicina ambulatoria, accesible y de alta calidad”

Mediante la propuesta de restructuración de la filosofía corporativa se procedió a definir la propuesta de valor y finalmente los objetivos que el plan de comunicación busca alcanzar.

4.2.3. Definición de Propuesta de Valor.

El plan de comunicación debe brindar beneficios a todas las áreas de la empresa, por lo que es importante que su conceptualización cubra las diferentes áreas de la empresa. En tal virtud, se ha considerado basarse en cuatro ejes de gestión conforme se describe a continuación:

Cuadro 9. Definición de la Propuesta de Valor del Plan de Comunicación

Perspectiva	Eje	Propuesta de Valor
Financiera	Crecimiento de la empresa	Mantener la empresa con un sólido crecimiento sostenido y sustentable, obteniendo rentabilidad en los servicios prestados.
	Rentabilidad	
	Eficiencia Capital Circulante	
Cliente	Diversificación de servicios	Ofertar servicios de salud de calidad enfocados a los miembros de la familia y personal de las empresas para que cuenten con un servicio especializado acorde a sus necesidades.
	Sistemas de comunicación	
	Calidad en servicio	
Procesos Internos	Integración áreas	Procesos orientados al cliente que permitan superar sus propias expectativas. Procesos ágiles, flexibles y enfocados a brindar un servicio de calidad.
	Control interno	
Aprendizaje	Tecnología	Alinearse al avance científico y tecnológico del mercado en base al mejoramiento de los procesos internos con estándares internacionales y capacitación del talento humano
	Entorno laboral	

Fuente: (Grupo Personal Latinomedical, 2014)

Como se puede observar, la propuesta de valor es integral, debiendo el plan de comunicación apoyar al crecimiento de la empresa, entendiendo que esta se sustenta en brindar servicios integrales de salud de calidad, mejorar procesos, generar rentabilidad y promover el crecimiento del talento humano.

4.2.4. Definición de los objetivos del plan de comunicación.

En función de las propuestas de valor, en el ámbito de la comunicación se definen los siguientes objetivos que el plan debe alcanzar.

Cuadro 10. Definición de Objetivos del Plan de Comunicación

Perspectiva	Propuesta de Valor	Objetivos del Plan de Comunicación
Financiera	Mantener la empresa con un sólido crecimiento sostenido y sustentable, obteniendo rentabilidad en los servicios prestados.	Permitir que los socios identifiquen los alcances y logros obtenidos en la empresa.
Cliente	Ofertar servicios de salud de calidad enfocados a las personas y sus familiares para que cuenten con un servicio especializado acorde a sus necesidades.	Permitir que las personas reconozcan los servicios integrales ofertados y opten por seleccionar los mismos para cubrir sus necesidades de atención médica preventiva y ambulatoria.
Procesos Internos	Procesos orientados al cliente que permitan superar sus propias expectativas. Procesos ágiles, flexibles y enfocados a brindar un servicio de calidad	Permitir que el personal y proveedores reconozcan la filosofía corporativa, los procesos internos y las normativas para que su gestión se encuentra totalmente alineada a cumplirlos
Aprendizaje	Alinearse al avance científico y tecnológico del mercado en base al mejoramiento de los procesos internos y capacitación del personal	Mejorar el posicionamiento de Veris mediante estrategias que comuniquen los nuevos estándares y procesos tecnológicos favorables al cliente.

Elaborado por: Autora

Los objetivos planteados buscan un desarrollo en la comunicación global que incluya a todos los actores, interno y externos, enfocándose hacia el logro de un mayor posicionamiento de marca en el mercado.

4.3. Matrices de Evaluación para la formulación de estrategias

Una vez definidos los objetivos se define la priorización de los factores internos y externos necesarios para focalizar la definición de las estrategias.

4.3.1. Matriz de Vulnerabilidad y Aprovechabilidad.

Para la definición de la vulnerabilidad y aprovechabilidad, se procedió a relacionar los factores internos con los externos, determinando el impacto que cada uno de estos tiene y estableciendo su priorización para focalizar las estrategias.

La Matriz de Vulnerabilidad identifica la importancia de las acciones estratégicas a tomar, teniendo en cuenta que las amenazas no se aprovechen de las debilidades de la organización. Así también, la Matriz de Aprovechabilidad analiza a partir de las oportunidades, usando las fortalezas.

Cuadro 11. Parámetros de evaluación de impacto

Parámetro	Valor	Descripción
Alto	1	Los factores evaluados generan un alto impacto entre el aspecto que debe tomarse en cuenta en la formulación de estrategias.
Medio	0,5	Los factores mantienen un impacto moderado debiendo evaluarse en función de su utilidad para que permitan sustentar estrategias.
Bajo	0	Los factores mantienen un impacto entre sí.

Fuente: (David, Gestión Estratégica, 2011, pág. 119)

Definidos los parámetros de evaluación, nuevamente se integró el Grupo Personal Latinomedical para la valoración de impactos. En este caso se solicitó que en base al criterio personal califiquen el impacto. Posteriormente, se estableció los valores para cada uno y se procedió a evaluar con el personal. Los resultados se describen a continuación:

Cuadro 12. Matriz de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad

COD	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	O1	O2	O3	O4	O5	O6	TOTAL
F1	1	0,5	0	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	0	10,5
F2	0	1	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	1	1	5
F3	1	0	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0	1	0,5	0,5	0	1	9,5
F4	0,5	0,5	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0,5	7,5
F5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0	1	0	0,5	0,5	1	10
F6	0,5	0	0,5	1	0	0	0	0,5	0,5	1	0	0	1	0	1	6
F7	1	0,5	0	1	1	1	0,5	0,5	1	0	1	1	0,5	0,5	1	10,5
F8	0	0	0	0	0	0	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	7,5
F9	1	0,5	1	1	0	0,5	1	0	0	0,5	0	1	1	1	0	8,5
F10	1	0	0,5	0,5	0,5	0	1	1	1	1	1	0	0,5	1	0	9
TOTAL	7	4	3,5	7	3,5	5	5,5	6,5	6	5	5,5	6	6	7	6,5	84

COD	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	O1	O2	O3	O4	O5	O6	TOTAL
D1	0,5	0,5	1	1	0	1	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0	1	1	8,5
D2	1	0,5	1	0	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0	1	0	10
D3	0	0	1	0,5	0,5	1	0	0	0	1	0	0,5	0,5	0	1	6
D4	1	1	0,5	1	1	0	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0	12
D5	0	1	0,5	0,5	1	0	0	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	9
D6	0	1	1	1	0	0,5	0,5	1	0,5	0	1	0	0	0,5	1	8
D7	1	0	1	0,5	1	0	0,5	0	0	0,5	1	0,5	1	0,5	1	8,5
TOTAL	3,5	4	6	4,5	4	3,5	3,5	4	4	4	4,5	4	3	4,5	5	62

Fuente: (Grupo Personal Latinomedical, 2014)

Los resultados indican la priorización de los factores, de los cuales se han seleccionado aquellos que generan mayor impacto:

Cuadro 13. Resultado de la priorización

FORTALEZAS	COD	PESO ABSOLUTO
Ser parte del mayor grupo corporativo de Salud.	F1	10,5
Paquetes de servicios diseñados con beneficios al usuario final.	F7	10,5
Protección de la inversión (ahorro de costos para los clientes).	F5	10,0
Red ambulatoria enfocada a todos los segmentos medios con diversificación en servicios médicos.	F3	9,5
Amplio enfoque en la cobertura familiar.	F10	9,0
Certificaciones Internacionales.	F9	8,5
Precios competitivos.	F4	7,5
Cobertura geográfica en Quito (horarios extendidos).	F8	7,5
Nueva imagen comercial.	F6	6,0
Alta trayectoria y reconocimiento de sus médicos.	F2	5,0

DEBILIDADES	COD	PESO ABSOLUTO
No se dispone de un proceso de retroalimentación de la calidad de servicio prestado	D4	12,0
Falta de un modelo estratégico de servicio.	D2	10,0
Carencia de lineamientos de comunicación interna y externa.	D5	9,0
Falta de control de gestión en el personal especialista / genera períodos sin prestación de servicios.	D1	8,5
Responsabilidades funcionales no definidas generando duplicidad.	D7	8,5
Alta dependencia de clientes afiliados.	D6	8,0
Falta de posicionamiento en el NSE medio en el segmento particulares.	D3	6,0

OPORTUNIDADES	COD	PESO ABSOLUTO
Desarrollo de tecnología fomenta una importante cobertura del mercado bajo un concepto de innovación en servicios.	O5	11,5
Nuevas alianzas con bróker de seguros y generar campañas de direccionamiento.	O6	11,5
Crear una nueva categoría en servicio ambulatorio de salud y ser el líder.	O2	10,0
Expansión geográfica a nivel nacional.	O3	10,0
Estabilidad económica en el país para establecer proyecciones confiables del negocio	O1	9,0
Identificación de nuevos canales de comercialización de oferta de servicios, apertura de nuevos nichos de mercado.	O4	9,0

AMENAZAS	COD	PESO ABSOLUTO
Propuesta de nuevas normas ambientales.	A4	11,5
Nuevas acciones de la competencia.	A1	10,5
Nueva regulación de funcionamiento de dispensarios médicos en empresas de forma externa.	A8	10,5
Regulación de precios en prestación de servicios ambulatorios.	A9	10,0
Mejora en la cobertura de salud pública.	A3	9,5
Falta de oferta médica (Médicos especializados).	A7	9,0
El Gobierno requiera médicos especializados.	A6	8,5
Oferta médica independiente (consultorios propios).	A2	8,0
Nuevas regulaciones económicas para la importación de equipos médicos.	A5	7,5

Elaborado por: Autora

4.3.2. Matriz de Factores Internos EFI

Es un instrumento que evalúa las Fortalezas y Debilidades más importantes de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Definidos los factores que sustentarán las estrategias, es importante conocer el estado actual interno y externo de la empresa para tener una orientación efectiva de las estrategias que se requieren desarrollar. En este caso, se establece las matrices de factores internos y externos. Su proceso utiliza la priorización anterior y además se basa en una tabla de calificación, para lo cual se utilizó la siguiente ponderación:

Cuadro 14. Valores de calificación matrices EFI - EFE

Valor	Calificación
4	El factor es relevante para la empresa y su comportamiento incide en el resultado final
3	El factor tiene una importancia media y su comportamiento puede generar consecuencias
2	El factor tiene baja relevancia y su comportamiento no genera mayor consecuencia
1	El factor no es relevante, su incidencia es baja

Fuente: (David, Gestión Estratégica, 2011, pág. 118)

Los resultados alcanzados mostraron los siguientes valores:

Cuadro 15. Matriz EFI

FORTALEZA / DEBILIDAD	COD	PESO ABSOLUTO	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Ser parte del mayor grupo corporativo de Salud.	F1	10,5	7,2%	4	0,287671
Alta trayectoria y reconocimiento de sus médicos.	F2	5,0	3,4%	4	0,136986
Red ambulatoria enfocada a todos los segmentos medios con diversificación en servicios médicos.	F3	9,5	6,5%	3	0,195205
Precios competitivos.	F4	7,5	5,1%	3	0,15411
Protección de la inversión (ahorro de costos para los clientes).	F5	10,0	6,9%	4	0,273973
Nueva imagen comercial.	F6	6,0	4,1%	3	0,123288
Paquetes de servicios diseñados con beneficios al usuario final.	F7	10,5	7,2%	4	0,287671
Cobertura geográfica en Quito (horarios extendidos).	F8	7,5	5,1%	3	0,15411
Certificaciones Internacionales.	F9	8,5	5,8%	4	0,232877
Amplio enfoque en la cobertura familiar.	F10	9,0	6,2%	4	0,246575
Falta de control de gestión en el personal especialista / genera períodos sin prestación de servicios.	D1	8,5	5,8%	2	0,116438
Falta de un modelo estratégico de servicio.	D2	10,0	6,9%	1	0,068493
Falta de posicionamiento en el NSE medio en el segmento particulares.	D3	6,0	4,1%	2	0,082192
No se dispone de un proceso de retroalimentación de la calidad de servicio prestado	D4	12,0	8,2%	1	0,082192
Carencia de lineamientos de comunicación interna y externa.	D5	9,0	6,2%	2	0,123288
Alta dependencia de clientes afiliados.	D6	8,0	5,5%	2	0,109589
Responsabilidades funcionales no definidas generando duplicidad.	D7	8,5	5,8%	1	0,058219
	TOTAL	146	100,00%		2,732877

Fuente: (Grupo Personal Latinomedical, 2014)

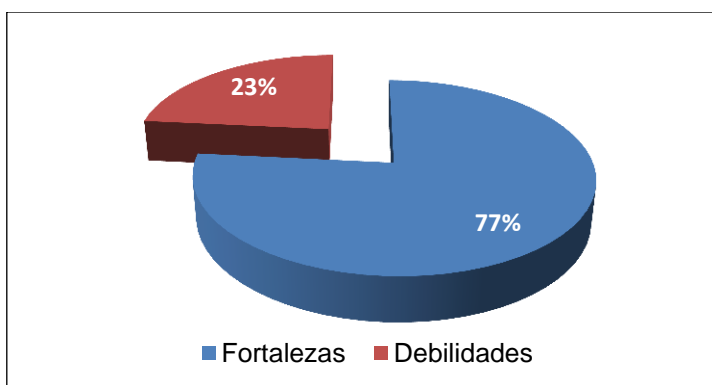
Los resultados reflejan a nivel interno aspectos favorables para la empresa, en el sentido de que sus fortalezas tienen una mayor relevancia frente a las debilidades:

Cuadro 16. Resultados EFI

Factor	Peso	Tasa
Fortalezas	2,092466	77%
Debilidades	0,640411	23%
Total	2,732877	100%

Elaborado por: Autora

Gráfico 21. Resultados EFI



Elaborado por: Autora

El peso alcanzado por las fortalezas alcanza el 77% del total en la evaluación realizada frente al 23% de las debilidades, lo que permite identificar los siguientes aspectos necesarios para la formulación de estrategias:

- La situación actual de Veris es apta para iniciar el plan de comunicación en la medida que este puede sustentarse en factores que apoyan su ejecución.
- Las fortalezas actuales pueden apoyar la realización de actividades que reduzcan y eliminen las debilidades existentes
- La empresa dispone de elementos que pueden atraer a los clientes externos, situación que permite que el plan de comunicación sea viable.

4.3.3. Matriz de Factores Externos EFE

Resume la información obtenida a través del análisis externo, evalúa las Oportunidades y Amenazas. Aplicando la misma tabla de calificación se procedió a evaluar la situación externa de la empresa con los siguientes resultados:

Cuadro 17. Matriz EFE

OPORTUNIDADES / AMENAZAS	COD	PESO ABSOLUTO	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Estabilidad económica en el país permite establecer proyecciones confiables del negocio.	O1	9,0	6,2%	1	0,06160
Crear una nueva categoría en servicio ambulatorio de salud y ser el líder.	O2	10,0	6,9%	1	0,06850
Expansión geográfica a nivel nacional.	O3	10,0	6,9%	2	0,13700
Identificación de nuevos canales de comercialización de oferta de servicios, apertura de nuevos nichos de mercado.	O4	9,0	6,2%	2	0,12320
Desarrollo de tecnología fomenta una importante cobertura del mercado bajo un concepto de innovación en servicios.	O5	11,5	7,9%	2	0,15760
Nuevas alianzas con bróker de seguros y generar campañas de direccionamiento.	O6	11,5	7,9%	3	0,23640
Nuevas acciones de la competencia.	A1	10,5	7,2%	4	0,28760
Oferta médica independiente (consultorios propios).	A2	8,0	5,5%	3	0,16440
Mejora en la cobertura de salud pública.	A3	9,5	6,5%	3	0,19530
Propuesta de nuevas normas ambientales.	A4	11,5	7,9%	1	0,07880
Nuevas regulaciones económicas para la importación de equipos médicos.	A5	7,5	5,1%	2	0,10280
El Gobierno requiera médicos especializados.	A6	8,5	5,8%	4	0,23280
Falta de oferta médica (Médicos especializados).	A7	9,0	6,2%	4	0,24640
Nueva regulación de funcionamiento de dispensarios médicos en empresas de forma externa.	A8	10,5	7,2%	4	0,28760
Regulación de precios en prestación de servicios ambulatorios.	A9	10,0	6,9%	3	0,20550
	TOTAL	146	1		2,58550

Fuente: (Grupo Personal Latinomedical, 2014)

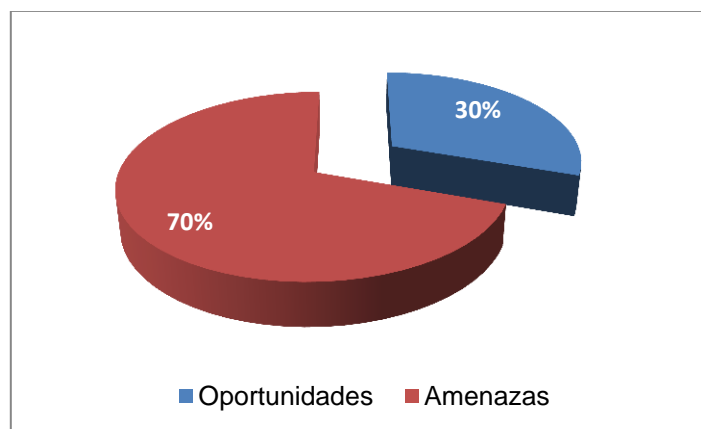
A diferencia del caso anterior, la situación externa tiene un alto impacto en las amenazas lo que indica que las estrategias tienen que fomentar acciones que no permitan que estas situaciones afecten a la empresa.

Cuadro 18. Resultados EFE

Factor	Peso	Tasa
Oportunidades	0,78430	30%
Amenazas	1,80120	70%
Total	2,5855	100%

Elaborado por: Autora

Gráfico 22. Resultados EFE



Elaborado por: Autora

De esta manera, se establece que:

- Las estrategias deben evitar que las amenazas afecten el cumplimiento de los objetivos.
- Definir acciones que permitan reducir la vulnerabilidad de las amenazas.

4.4. Matriz MAFE

Definido el entorno para la formulación de estrategias y establecido los factores principales que permiten su soporte se utilizó la matriz analítica MAFE. Los resultados se describen a continuación: (Ver Cuadro No.30).

Las estrategias definidas se alinean a los objetivos propuestos, obteniendo el siguiente resultado:

Cuadro 19. Relación de los objetivos y las estrategias propuestas

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Permitir que los socios identifiquen los alcances y logros obtenidos en la empresa.	Establecer un sistema de evaluación interna que determine los alcances y resultados obtenidos
Permitir que las familias y empresas reconozcan los servicios integrales desarrollados y opten por seleccionar los mismos para cubrir sus necesidades preventivas y ambulatorias	Desarrollar un sistema de información continua que permita asistir al cliente
Permitir que el personal y proveedores reconozcan la filosofía corporativa, los procesos internos y las normativas para que su gestión se encuentra totalmente alineada a cumplirlos	Conformar una red Intranet de comunicación interna para uso del recurso humano.
Mejorar el posicionamiento de Veris mediante estrategias que comuniquen los nuevos estándares y procesos tecnológicos favorables al cliente	Desarrollar un programa de difusión de servicios mediante el uso de herramientas de marketing virtual enfocados a las personas y su familia.

Elaborado por: Autora

Cuadro 20. Matriz MAFE

		O5	O6	O2	O3	A4	A1	A8
MAFE		Desarrollo de tecnología fomenta una importante cobertura del mercado bajo un concepto de innovación en servicios	Nuevas alianzas con brókeres de seguros y generar campañas de direccionamiento.	Crear una nueva categoría en servicio ambulatorio de salud y ser el líder	Expansión geográfica a nivel nacional	Propuesta de nuevas normas ambientales	Nuevas acciones de la competencia,	Nueva regulación de funcionamiento de dispensarios médicos en empresas de forma externa
F1	Ser parte del mayor grupo corporativo de Salud	Desarrollar un programa de difusión de servicios mediante el uso de herramientas de marketing virtual enfocados a las empresas y familias				Desarrollar un sistema de información continua que permita asistir al cliente		
F7	Paquetes de servicios diseñados con beneficios al usuario final							
F5	Protección de la inversión (ahorro de costos para los clientes)							
D4	No se dispone de un proceso de retroalimentación de la calidad de servicio prestado	Conformar una red Intranet de comunicación interna para uso del personal				Establecer un sistema de evaluación interna que determine los alcances y resultados obtenidos		
D2	Falta de control de gestión en el personal especialista genera períodos sin prestación de servicios							
D5	Carencia de lineamientos de comunicación interna y externa							

Elaborado por: Autora

4.5. Formulación de estrategias ofensivas y defensivas

Las estrategias definidas pueden ser clasificadas como ofensivas y defensivas. Las *ofensivas* permiten que el cliente objetivo reconozca los servicios prestados, identificando sus atributos, se trata de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra competidores; mientras que, las *defensivas* fortalecen a la empresa para evitar errores que afecten su rendimiento, reducir el riesgo de un ataque y disminuir el impacto negativo.

Cuadro 21. Clasificación de estrategias ofensivas y defensivas

ESTRATEGIAS OFENSIVAS	DESCRIPCIÓN
Desarrollar un sistema de información continua que permita asistir al cliente	Su propósito es facilitar el acceso y conocimiento del servicio por parte del grupo objetivo. Su desarrollo solventará dudas con respecto a los servicios prestados, permitiendo su identificación
Desarrollar un programa de difusión de servicios mediante el uso de herramientas de marketing virtual enfocados a las empresas y familias	Permitirá que el cliente reconozca a la empresa y los relacione con los servicios prestados, permitiendo que al existir la necesidad estos sean consumidos
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	DESCRIPCIÓN
Establecer un sistema de evaluación interna que determine los alcances y resultados obtenidos	Fortalecerá la toma de decisiones interna, mejorando de manera continua su rendimiento
Conformar una red Intranet de comunicación interna para uso del personal	Permitirá que los colaboradores y proveedores conozcan a la empresa y actúen acorde sus lineamientos mejorando la calidad de servicios

Elaborado por: Autora

4.6. Plan operativo de comunicación

Cada una de las estrategias propuestas se compone de diversas tácticas las cuales conforman el plan operativo de comunicación. Las diferentes tácticas determinan los lineamientos que se deben seguir, siendo la base para su medición e implementación.

Cuadro 22. Descripción del plan operativo de comunicación

ESTRATEGIAS OFENSIVAS	TÁCTICAS
Desarrollar un sistema de información continua que permita asistir al cliente	Actualizar la imagen corporativa de la empresa
	Cambiar la página web a un portal web
	Establecer un blog informativo de servicios
	Conformar las redes sociales Veris
Desarrollar un programa de difusión de servicios mediante el uso de herramientas de marketing virtual enfocados a las empresas y familias	Desarrollar la revista virtual Veris
	Establecer sistemas emailing de información
	Preparar material POP
	Lanzamiento de la campaña Salud Integral Veris
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	TÁCTICAS
Establecer un sistema de evaluación interna que determine los alcances y resultados obtenidos	Conformar un programa de capacitación de calidad de servicio
	Establecer indicadores de gestión de evaluación de resultados
Conformar una red Intranet de comunicación interna para uso del personal	Diseñar espacios de difusión del empleado del mes
	Desarrollar un programa de charlas directivos-colaboradores
	Instalar una red interna de difusión de comunicación

Elaborado por: Autora

A continuación se describen las tácticas definidas y como estas permitirán el cumplimiento de las estrategias que a su vez apoyen a los objetivos presentados:

Actualizar la imagen corporativa de la empresa

Es importante que la empresa sea reconocida por parte de la población objetivo. Para ello, es necesario actualizar su imagen la cual permitirá focalizarse de mejor manera a la filosofía establecida en la cual sus servicios se basan en un sistema integral de salud preventiva y ambulatoria.

Cambiar la página web a un portal web

Los recursos tecnológicos han marcado un cambio en los patrones de comportamiento de la población. Es importante que la empresa Veris aproveche este desarrollo y los implemente

efectivamente como un medio de comunicación que permite a la empresa brindar información permanentemente. El portal web es un recurso amplio que tiene la ventaja de ser bidireccional, es decir, mediante su utilización los clientes pueden realizar preguntas, obtener respuestas, informarse de noticias, observar imágenes, videos, entre otros.

Establecer un blog informativo de servicios

El espacio de blog documentará los casos de servicio prestados, estos permitirán atraer a los clientes brindando seguridad y confianza en el servicio prestado. Su contenido también informará a los clientes permanentemente de promociones, nuevos servicios, logros alcanzados y datos generales de la empresa.

Potencializar las redes sociales Veris

Con el objeto de mantener un contacto permanente y a su vez expandir la difusión de los servicios, se potencializará las redes sociales para divulgar información importante de salud, lograr un mayor acercamiento y fortalecer la comunicación directa con todas las personas que deseen conocer más de la marca.

Desarrollar la revista virtual Veris

Como parte de la comunicación en la era digital, el lanzamiento de la revista virtual Veris, fortalecerá la relación con el cliente, ya que podrá acceder a artículos de salud, conocer los servicios integrales de la empresa, enviar sus comentarios, consultas, de esa manera se generará un mejor vínculo con el grupo objetivo.

Establecer sistemas emailing de información

El sistema emailing permitirá igualmente difundir los servicios de Veris; se tomará en cuenta la revisión y construcción de una base de datos de cada cliente, actuales y potenciales. Los resultados del uso de esta herramienta pueden medirse casi de forma inmediata y se pueden gestionar campañas de una manera sencilla. Su desarrollo cumplirá las leyes de comunicación vigentes.

Preparar material POP

El material promocional busca generar una permanencia de la marca. En este caso, respondiendo a la nueva imagen corporativa, se desarrollarán diversos materiales como: folletería principalmente, esferográficos, calendarios, etc., que difundirán información de los servicios de Veris.

Lanzamiento de la campaña Salud Integral Veris

Tenemos la oportunidad de desarrollar una campaña especializada, la campaña de Salud Integral Veris dispondrá a partir de la imagen de la empresa un producto que agrupe todos los servicios prestados, permitiendo que el cliente pueda identificarlos. El mensaje principal se enfocará al grupo objetivo, pero se invitará a que los miembros de toda familia puedan participar. En este caso, las personas de manera voluntaria pueden aplicar el servicio en beneficio para sus familias. El sistema no tendrá un costo mensual sino establecerá un esquema de descuentos que incentive a la persona a utilizar los servicios.

Conformar un programa de capacitación de calidad de servicio

Los procesos de difusión no pueden ser eficientes si el personal no apoya con una atención, información y asistencia de calidad. En este caso, el programa de capacitación se enfocará en los siguientes aspectos:

- Identificar la filosofía corporativa
- Identificar los procesos de servicio internos
- Identificar los programas de comunicación desarrollados

Establecer indicadores de gestión de evaluación de resultados

Es importante que se mantenga una evaluación de los resultados alcanzados con el fin de establecer ajustes y cambios que sean requeridos. En este caso, los socios dispondrán de informes permanentes sobre lo actuado, lo conseguido y lo esperado.

Diseñar espacios de difusión del empleado del mes

Es importante que existan reconocimientos al personal que cumple con sus obligaciones y apoya a mejorar la imagen y la comunicación empresarial. En este caso se dispondrá de espacios físicos y virtuales para promocionar su logro.

Mejorar el programa de charlas directivos-colaboradores

El contacto de los directivos con el personal es requerido para fortalecer los procesos de comunicación. Se propone dinamizar el contacto que actualmente se realiza, mejorando el diálogo a través del establecimiento de un proceso ordenado de participación de cada una de las partes siempre buscando fomentar la integración.

Reformar la red interna de difusión de comunicación

El intranet actual requiere un cambio radical. La propuesta es facilitar el acceso a todo el personal, mejorar los contenidos, ser más participativos, ya que se busca que la comunicación sea más fluida y personalizada.

4.7. Matriz de involucrados

Las tácticas desarrolladas requieren de su delimitación, requiriendo que en su gestión se integre todo el personal responsable de las diferentes áreas.

Cuadro 23. Matriz de involucrados

GRUPOS O INSTITUCIONES	INTERESES	RECURSOS O MANDATOS
DIRECTIVOS DE VERIS	Ser identificados por la sociedad enfocado en las familias y empresas, como una institución transparente, ágil y comprometida con el desarrollo de la salud en el país	Presupuesto designado para programas de posicionamiento y ejecución
PERSONAL DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN VERIS	Contar con un lineamientos que permitan ser identificados, actuando con responsabilidad y cumplimiento	Conocimiento y experiencia en relación al desarrollo del plan de comunicación.
PERSONAL DE VERIS	Apoyar a la construcción de una imagen de eficiencia y eficacia institucional, enfocada en servicios integrales de la salud	Compromiso con la empresa Veris
SOCIEDAD	Contar con procesos transparentes que permitan informarse sobre los servicios de salud prestados por Veris	Confianza por los servicios prestados por Veris.

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO V
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

5.1. Desarrollo del cronograma requerido para la implementación del plan

El cumplimiento de cada una de las tácticas que conforman las estrategias requiere del seguimiento de varias actividades las cuales se encuentren debidamente ordenadas. Estas permiten que el plan de comunicación pueda ser implementado a cabalidad.

El desarrollo de los cronogramas permite tener un mecanismo de direccionamiento para que la empresa Veris pueda a través de los diferentes involucrados garantizar su efectiva ejecución. De esta manera, el cronograma se transforma en el instrumento de consulta para la gestión de acciones que permitan que los objetivos propuestos sean alcanzados.

Para el desarrollo se ha utilizado la técnica gráfica Gantt, que es una representación gráfica que permite monitorizar el desarrollo de las actividades de un proyecto, en un tiempo determinado, de manera fácil y rápida. A continuación se exponen los resultados alcanzados. (Ver Cuadro No.35)

5.2. Modelo de evaluación mediante indicadores de gestión

La evaluación de seguimiento del plan operativo requiere de indicadores definidos que permitan verificar si se están cumpliendo lo esperado de acuerdo a lo planificado. Su aplicación permitirá contar con información permanente que fomente la realización de correctivos que se requieran realizar.

Los indicadores formulados se basan en los siguientes aspectos:

Tiempos de cumplimiento: Verificar si los cronogramas se han cumplido satisfactoriamente

Satisfacción del cliente: Verificar si el grupo objetivo ha reaccionado favorablemente al plan de comunicación teniendo un mayor conocimiento de Veris.

Costos: Determinar si los valores presupuestados se han cumplido.

Utilización: Verificar si los recursos desarrollados para sustentar el plan de comunicación se utilizan adecuadamente.

Cuadro 24. Indicadores de evaluación

Indicador	Objetivo	Fórmula de Cálculo	Frecuencia	Responsable
Control de Implementación	Cumplir con los tiempos requeridos para la implementación del plan de comunicación	$\text{Tiempo Cumplido} = \frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Presupuestado}}$	Semanal	Dpto. Comunicación
Identificación	Determinar si el grupo objetivo reconoce la marca Veris	$\text{Identificación} = \frac{\text{Conocimiento real}}{\text{Conocimiento esperado}}$	Trimestral	Dpto. Comunicación
% Satisfacción del Cliente	Determinar si el servicio de información y atención cubrió los requerimientos del cliente	$\text{Satisfacción} = \frac{\text{Satisfacción Percibida}}{\text{Satisfacción Requerida}}$	Mensual	Dpto. Mercadeo
Costos Incurridos en el proceso	Determinar si los costos incurridos están dentro de los presupuestados	$\text{Costos} = \frac{\text{Costos Incurridos}}{\text{Costos presupuestados}}$	Mensual	Dpto. Finanzas
Uso de los Sistemas incorporados	Verificar el grado de utilización de las aplicaciones de comunicación del cliente	$\text{Atención Cliente} = \frac{\text{Requerimientos}}{\text{mediante sistemas incorporados/Sistemas de Comunicación}}$	Mensual	Dpto. Comunicación

Elaborado por: Autora

Cuadro 25. Cronogramas

Estrategia	Desarrollar un sistema de información continua que permita asistir al cliente																																
Tipo	Ofensiva																																
Táctica:	Actualizar la imagen corporativa de la empresa																																
Nombre de tarea	Duración	may '14		jun '14			jul '14			ago '14			sep '14			oct '14			nov '14														
		20	27	04	11	18	25	01	08	15	22	29	06	13	20	27	03	10	17	24	31	07	14	21	28	05	12	19	26	02	09	16	23
Fase I: Selección	57 días?																																
Identificación de las empresas proveedoras de servicios de diseño e imagen	15 días																																
Selección de la empresa proveedora	20 días																																
Fase II: Argumento	1 día?																																
Reunión con el personal para descripción de la empresa	20 días																																
Entrega de la filosofía corporativa actualizada	1 día																																
Fase III: Propuestas	55 días																																
Recepción de propuestas	30 días																																
Evaluación de las propuestas	15 días																																
Selección de la propuesta	10 días																																
Fase IV: Presentación	1 día																																
Presentación de la Imagen aprobada al personal	1 día																																
Fase V: Lanzamiento	1 día																																
Lanzamiento de la imagen corporativa a la sociedad	1 día																																
Elaborado por:	Autora																																

Estrategia	Desarrollar un sistema de información continua que permita asistir al cliente	
Tipo	Ofensiva	
Táctica:	Cambiar la página web a un portal web	
Nombre de tarea	4	
	13 16 19 22 25 28	01 04 07 10 13 16 19 22 25 28
		31 03 06 09 12 15 18 21 24 27 30
		02 05 08 11 14 17 20 23 26
		01 04 0
<input type="checkbox"/> Fase I: Selección		
Identificación de proveedores para el diseño		
<input type="checkbox"/> Fase II: Argumento		
Entrega de la imagen corporativa		
Reunión con el personal para descripción de la empresa		
Entrega de la filosofía corporativa actualizada		
<input type="checkbox"/> Fase III: Propuesta		
Evaluacion de la estructura		
Evaluación del diseño		
Ajustes requeridos		
<input type="checkbox"/> Fase IV: Presnetación		
Puesta en funcionamiento		
Elaborado por:	Autora	

Estrategia	Desarrollar un sistema de información continua que permita asistir al cliente																																																													
Tipo	Ofensiva																																																													
Táctica:	Establecer un blog informativo de servicios																																																													
Nombre de tarea	Duración	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">junio 2014</th> <th colspan="7">julio 2014</th> </tr> <tr> <th>20</th><th>23</th><th>26</th><th>29</th><th>01</th><th>04</th><th>07</th> <th>10</th><th>13</th><th>16</th><th>19</th><th>22</th><th>25</th><th>28</th> <th>01</th><th>04</th><th>07</th><th>10</th><th>13</th><th>16</th><th>19</th><th>22</th><th>25</th><th>28</th><th>31</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="7"> <input type="checkbox"/> Fase I: Capacitación 15 días Capacitación personal 15 días </td> <td colspan="7"> <input type="checkbox"/> Fase II: Selección 15 días Identificación personal y proveedores participante 15 días </td> <td colspan="7"> <input type="checkbox"/> Fase III: Selección de artículos 5 días Selección de artículos 5 días Publicación en Blog 1 día </td> </tr> </tbody> </table>	junio 2014							julio 2014							20	23	26	29	01	04	07	10	13	16	19	22	25	28	01	04	07	10	13	16	19	22	25	28	31	<input type="checkbox"/> Fase I: Capacitación 15 días Capacitación personal 15 días							<input type="checkbox"/> Fase II: Selección 15 días Identificación personal y proveedores participante 15 días							<input type="checkbox"/> Fase III: Selección de artículos 5 días Selección de artículos 5 días Publicación en Blog 1 día						
junio 2014							julio 2014																																																							
20	23	26	29	01	04	07	10	13	16	19	22	25	28	01	04	07	10	13	16	19	22	25	28	31																																						
<input type="checkbox"/> Fase I: Capacitación 15 días Capacitación personal 15 días							<input type="checkbox"/> Fase II: Selección 15 días Identificación personal y proveedores participante 15 días							<input type="checkbox"/> Fase III: Selección de artículos 5 días Selección de artículos 5 días Publicación en Blog 1 día																																																
Elaborado por:	Autora																																																													

Estrategia	Desarrollar un sistema de información continua que permita asistir al cliente																																	
Tipo	Ofensiva																																	
Táctica:	Conformar las redes sociales Veris Salud																																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre de tarea</th> <th>Duración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Fase I: Selección de personal editor</td> <td>15 días</td> </tr> <tr> <td>Personal encargado de la información interna</td> <td>15 días</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Fase II: Levantamiento</td> <td>31 días</td> </tr> <tr> <td>Toma de imágenes</td> <td>15 días</td> </tr> <tr> <td>Definición de mensajes</td> <td>15 días</td> </tr> <tr> <td>Respuestas a usuarios</td> <td>1 día</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Fase III: Administración</td> <td>2 días</td> </tr> <tr> <td>Subida de imágenes y texto</td> <td>1 día</td> </tr> <tr> <td>Incorporación de contactos</td> <td>1 día</td> </tr> </tbody> </table>	Nombre de tarea	Duración	<input type="checkbox"/> Fase I: Selección de personal editor	15 días	Personal encargado de la información interna	15 días	<input type="checkbox"/> Fase II: Levantamiento	31 días	Toma de imágenes	15 días	Definición de mensajes	15 días	Respuestas a usuarios	1 día	<input type="checkbox"/> Fase III: Administración	2 días	Subida de imágenes y texto	1 día	Incorporación de contactos	1 día	<table border="1"> <thead> <tr> <th>mar '14</th> <th>abr '14</th> <th>may '14</th> <th>jun '14</th> <th>jul '14</th> <th>ago '14</th> </tr> <tr> <td>02 09 16 23</td> <td>30 06 13 20 27</td> <td>04 11 18 25</td> <td>01 08 15 22</td> <td>29 06 13 20 27</td> <td>03 10 17 24</td> </tr> </thead> </table>	mar '14	abr '14	may '14	jun '14	jul '14	ago '14	02 09 16 23	30 06 13 20 27	04 11 18 25	01 08 15 22	29 06 13 20 27	03 10 17 24
Nombre de tarea	Duración																																	
<input type="checkbox"/> Fase I: Selección de personal editor	15 días																																	
Personal encargado de la información interna	15 días																																	
<input type="checkbox"/> Fase II: Levantamiento	31 días																																	
Toma de imágenes	15 días																																	
Definición de mensajes	15 días																																	
Respuestas a usuarios	1 día																																	
<input type="checkbox"/> Fase III: Administración	2 días																																	
Subida de imágenes y texto	1 día																																	
Incorporación de contactos	1 día																																	
mar '14	abr '14	may '14	jun '14	jul '14	ago '14																													
02 09 16 23	30 06 13 20 27	04 11 18 25	01 08 15 22	29 06 13 20 27	03 10 17 24																													
Elaborado por:	Autora																																	

Estrategia	Desarrollar un programa de difusión de servicios mediante el uso de herramientas de marketing virtual enfocados a las empresas y familia													
Tipo	Ofensiva													
Táctica:	Desarrollar la revista virtual Veris Salud													
Nombre de tarea	Duración	<table border="1"> <thead> <tr> <th>'14</th> <th>jun '14</th> <th>jul '14</th> <th>ago '14</th> <th>sep '14</th> <th>oct '14</th> </tr> <tr> <td>11 18 25</td> <td>01 08 15 22</td> <td>29 06 13 20 27</td> <td>03 10 17 24</td> <td>31 07 14 21</td> <td>28 05 12 19 26</td> </tr> </thead> </table>	'14	jun '14	jul '14	ago '14	sep '14	oct '14	11 18 25	01 08 15 22	29 06 13 20 27	03 10 17 24	31 07 14 21	28 05 12 19 26
'14	jun '14	jul '14	ago '14	sep '14	oct '14									
11 18 25	01 08 15 22	29 06 13 20 27	03 10 17 24	31 07 14 21	28 05 12 19 26									
[-] Fase I: Selección de personal editor	15 días													
Personal encargado de la informacion interna	15 días													
[-] Fase II: Redaccion	66 días													
Levantamiento de notas	10 días													
Redacción de notas	11 días													
Toma de imágenes	15 días													
Machote de la revista	30 días													
[-] Fase III: Diseño	15 días													
Diseño de la revisa	15 días													
[-] Fase III: Publicación	1 día													
Publicación	1 día													
Elaborado por:	Autora													

Estrategia	Desarrollar un programa de difusión de servicios mediante el uso de herramientas de marketing virtual enfocados a las empresas y familia																	
Tipo	Ofensiva																	
Táctica:	Establecer sistemas emailing de información																	
Nombre de tarea	Duración	<table border="1"> <thead> <tr> <th>mar '14</th> <th>abr '14</th> <th>may '14</th> <th>jun '14</th> <th>jul '14</th> <th>ago '14</th> <th>sep '14</th> <th>oct '14</th> </tr> <tr> <td>23 02 09 16 23</td> <td>30 06 13 20 27</td> <td>04 11 18 25</td> <td>01 08 15 22 29</td> <td>06 13 20 27</td> <td>03 10 17 24</td> <td>31 07 14 21</td> <td>28 05 12 19 26</td> </tr> </thead> </table>	mar '14	abr '14	may '14	jun '14	jul '14	ago '14	sep '14	oct '14	23 02 09 16 23	30 06 13 20 27	04 11 18 25	01 08 15 22 29	06 13 20 27	03 10 17 24	31 07 14 21	28 05 12 19 26
mar '14	abr '14	may '14	jun '14	jul '14	ago '14	sep '14	oct '14											
23 02 09 16 23	30 06 13 20 27	04 11 18 25	01 08 15 22 29	06 13 20 27	03 10 17 24	31 07 14 21	28 05 12 19 26											
[-] Fase I: Levantamiento	30 días																	
Levantamiento de base de datos	30 días																	
[-] Fase II: Diseño	15 días																	
Diseño del mensaje a ser publicado	15 días																	
[-] Fase III: Pruebas	1 día																	
Pruebas del sistema emailing	1 día																	
[-] Fase IV: Envío	30 días																	
Envío de mensajes	30 días																	
[-] Fase V: Evaluación y ajuste	15 días																	
Depuración base	15 días																	
Evaluación de resultados	5 días																	
Elaborado por:	Autora																	

Estrategia	Desarrollar un programa de difusión de servicios mediante el uso de herramientas de marketing virtual enfocados a las empresas y familia																			
Tipo	Ofensiva																			
Táctica:	Preparar material POP																			
Nombre de tarea	Duración	jun '14	jun '14	ago '14	ago '14	sep '14	sep '14	oct '14	oct '14	nov '14	nov '14	dic '14	dic '14	ene '15	ene '15	feb '15	feb '15	mar '15	mar '15	
<input type="checkbox"/> Fase I: Evaluación Definir el material POP a desarrollarse acorde a la Imagen corporativa Establecer los procesos de entrega del material POP	20 días 15 días 5 días																			
<input type="checkbox"/> Fase II: Proveedores Selección proveedores Evaluación Producto Contratación	11 días 5 días 5 días 1 día																			
<input type="checkbox"/> Fase III: Utilización Control del material POP Utilización Informe de utilización Evaluación de resultados	122 días 30 días 90 días 1 día 1 día																			
Elaborado por:		Autora																		

Estrategia	Desarrollar un programa de difusión de servicios mediante el uso de herramientas de marketing virtual enfocados a las empresas y familia															
Tipo	Ofensiva															
Táctica:	Lanzamiento de la campaña Salud Integral Veris															
Nombre de tarea	Duración	<table border="1"> <thead> <tr> <th>dic '14</th> <th>ene '15</th> <th>feb '15</th> <th>mar '15</th> <th>abr '15</th> <th>may '15</th> <th>jun '15</th> </tr> <tr> <td>24 01 08 15 22</td> <td>29 05 12 19 26</td> <td>02 09 16 23</td> <td>02 09 16 23</td> <td>30 06 13 20 27</td> <td>04 11 18 25</td> <td>01 08 15 22 29</td> </tr> </thead> </table>	dic '14	ene '15	feb '15	mar '15	abr '15	may '15	jun '15	24 01 08 15 22	29 05 12 19 26	02 09 16 23	02 09 16 23	30 06 13 20 27	04 11 18 25	01 08 15 22 29
dic '14	ene '15	feb '15	mar '15	abr '15	may '15	jun '15										
24 01 08 15 22	29 05 12 19 26	02 09 16 23	02 09 16 23	30 06 13 20 27	04 11 18 25	01 08 15 22 29										
Fase I: Bases de la propuesta	45 días															
Determinar el alcance de la campaña	15 días															
Definir los procesos a alcanzar	20 días															
Definir las responsabilidades de las áreas	10 días															
Fase II: Lanzamiento de la campaña	43 días															
Incorporación de la campaña en la web	15 días															
Relación de la campaña con material POP	12 días															
Relación de la campaña con emailing	15 días															
Lanzamiento virtual de la campaña	1 día															
Fase III: Evaluación	15 días															
Evauar nivel de reconocimiento de la campaña	15 días															
Evaluar número de clientes incrementados	10 días															
Presentación informe de la campaña	15 días															
Elaborado por:	Autora															

Estrategia	Establecer un sistema de evaluación interna que determine los alcances y resultados obtenidos																		
Tipo	Defensiva																		
Táctica:	Establecer indicadores de gestión de evaluación de resultados																		
Nombre de tarea	Duración	tri 4 2013			tri 1 2014			tri 2 2014			tri 3 2014			tri 4 2014			tri 1 2015		
		oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar
Fase I: Delimitación de indicadores	60 días																		
Identificación de áreas de cobertura del plan de comunicación	30 días																		
Establecimiento de las variables de medición	20 días																		
Conformación de los indicadores, fórmulas, frecuencias, responsables	10 días																		
Fase II: Modelo de Gestión	76 días																		
Construcción modelo de indicadores (Plataforma PHP-MYSQL)	60 días																		
Capacitación a los responsables	15 días																		
Entrega de reportes acorde frecuencia	1 día																		
Elaborado por:	Autora																		

Estrategia	Conformar una red Intranet de comunicación interna para uso del personal																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Tipo	Defensiva																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Táctica:	Implementar un medio de comunicación interna Noti Veris																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Nombre de tarea	Duración	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">junio 2014</th> <th colspan="7">julio 2014</th> <th colspan="7">agosto 2014</th> </tr> <tr> <th>21</th><th>24</th><th>27</th><th>30</th><th>02</th><th>05</th><th>08</th> <th>11</th><th>14</th><th>17</th><th>20</th><th>23</th><th>26</th><th>29</th> <th>02</th><th>05</th><th>08</th><th>11</th><th>14</th><th>17</th><th>20</th><th>23</th><th>26</th><th>29</th> <th>01</th><th>04</th><th>07</th><th>10</th><th>13</th><th>16</th><th>19</th><th>22</th><th>25</th><th>28</th><th>31</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Fase I: Levantamiento</td> <td>21 días</td> <td colspan="28"> </td> </tr> <tr> <td>Levantar eventos, noticias y servicios</td> <td>15 días</td> <td colspan="28"></td> </tr> <tr> <td>Toma de imágenes internas</td> <td>5 días</td> <td colspan="28"></td> </tr> <tr> <td>Entrevistar al personal interno</td> <td>1 día</td> <td colspan="28"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Fase II: Maquetar</td> <td>16 días</td> <td colspan="28"></td> </tr> <tr> <td>Maquetar las noticias levantadas</td> <td>10 días</td> <td colspan="28"></td> </tr> <tr> <td>Diseño básico de NotiVeris</td> <td>5 días</td> <td colspan="28"></td> </tr> <tr> <td>Subida al portal</td> <td>1 día</td> <td colspan="28"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Fase III: Evaluacion</td> <td>1 día</td> <td colspan="28"></td> </tr> <tr> <td>Evaluar los resultados de uso del medio</td> <td>1 día</td> <td colspan="28"></td> </tr> </tbody> </table>	junio 2014							julio 2014							agosto 2014							21	24	27	30	02	05	08	11	14	17	20	23	26	29	02	05	08	11	14	17	20	23	26	29	01	04	07	10	13	16	19	22	25	28	31	Fase I: Levantamiento		21 días																													Levantar eventos, noticias y servicios	15 días																													Toma de imágenes internas	5 días																													Entrevistar al personal interno	1 día																													Fase II: Maquetar		16 días																													Maquetar las noticias levantadas	10 días																													Diseño básico de NotiVeris	5 días																													Subida al portal	1 día																													Fase III: Evaluacion		1 día																													Evaluar los resultados de uso del medio	1 día																												
junio 2014							julio 2014							agosto 2014																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
21	24	27	30	02	05	08	11	14	17	20	23	26	29	02	05	08	11	14	17	20	23	26	29	01	04	07	10	13	16	19	22	25	28	31																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Fase I: Levantamiento		21 días																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Levantar eventos, noticias y servicios	15 días																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Toma de imágenes internas	5 días																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Entrevistar al personal interno	1 día																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Fase II: Maquetar		16 días																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Maquetar las noticias levantadas	10 días																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Diseño básico de NotiVeris	5 días																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Subida al portal	1 día																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Fase III: Evaluacion		1 día																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Evaluar los resultados de uso del medio	1 día																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Elaborado por:	Autora																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								

Estrategia	Conformar una red Intranet de comunicación interna para uso del personal																																									
Tipo	Defensiva																																									
Táctica:	Diseñar espacios de difusión del empleado del mes																																									
Nombre de tarea	Duración	<table border="1"> <thead> <tr> <th>mayo 2014</th> <th>junio 2014</th> <th>julio 2014</th> <th>agosto 2014</th> </tr> <tr> <td>27 30 03 06 09 12 15 18 21 24 27 30</td> <td>02 05 08 11 14 17 20 23 26 29 30</td> <td>02 05 08 11 14 17 20 23 26 29</td> <td>01 04 07 10 13 16 19 22 25 28 </td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2"> <input type="checkbox"/> Fase I: Ubicaciòn 25 días </td> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td>Delimitar los espacios de informaciòn interna</td> <td>15 días</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Establecer el espacio en el portal</td> <td>10 días</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <input type="checkbox"/> Fase II: Valoraciòn 31 días </td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Determinar los procesos de valoraciòn del personal</td> <td>30 días</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Capacitar a Talento Humano</td> <td>1 día</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td colspan="2"></td> </tr> </tbody> </table>	mayo 2014	junio 2014	julio 2014	agosto 2014	27 30 03 06 09 12 15 18 21 24 27 30	02 05 08 11 14 17 20 23 26 29 30	02 05 08 11 14 17 20 23 26 29	01 04 07 10 13 16 19 22 25 28	<input type="checkbox"/> Fase I: Ubicaciòn 25 días				Delimitar los espacios de informaciòn interna	15 días			Establecer el espacio en el portal	10 días			<input type="checkbox"/> Fase II: Valoraciòn 31 días				Determinar los procesos de valoraciòn del personal	30 días			Capacitar a Talento Humano	1 día										
mayo 2014	junio 2014	julio 2014	agosto 2014																																							
27 30 03 06 09 12 15 18 21 24 27 30	02 05 08 11 14 17 20 23 26 29 30	02 05 08 11 14 17 20 23 26 29	01 04 07 10 13 16 19 22 25 28																																							
<input type="checkbox"/> Fase I: Ubicaciòn 25 días																																										
Delimitar los espacios de informaciòn interna	15 días																																									
Establecer el espacio en el portal	10 días																																									
<input type="checkbox"/> Fase II: Valoraciòn 31 días																																										
Determinar los procesos de valoraciòn del personal	30 días																																									
Capacitar a Talento Humano	1 día																																									
Elaborado por:	Autora																																									

Estrategia	Conformar una red Intranet de comunicación interna para uso del personal															
Tipo	Defensiva															
Táctica:	Desarrollar un programa de charlas directivos-colaboradores															
Nombre de tarea	Duración	<table border="1"> <thead> <tr> <th>'14</th> <th>abr '14</th> <th>may '14</th> <th>jun '14</th> <th>jul '14</th> <th>ago '14</th> <th>sep '14</th> </tr> <tr> <td>10 17 24</td> <td>31 07 14 21</td> <td>28 05 12 19 26</td> <td>02 09 16 23</td> <td>30 07 14 21</td> <td>28 04 11 18 25</td> <td>01 08 15 22 29</td> </tr> </thead> </table>	'14	abr '14	may '14	jun '14	jul '14	ago '14	sep '14	10 17 24	31 07 14 21	28 05 12 19 26	02 09 16 23	30 07 14 21	28 04 11 18 25	01 08 15 22 29
'14	abr '14	may '14	jun '14	jul '14	ago '14	sep '14										
10 17 24	31 07 14 21	28 05 12 19 26	02 09 16 23	30 07 14 21	28 04 11 18 25	01 08 15 22 29										
<input type="checkbox"/> Fase I: Coordinación	36 días															
Definición de tiempos y cronograma con directores	15 días															
Análisis de temas	20 días															
Preparación del material	1 día															
<input type="checkbox"/> Fase II: Programación	47 días															
Definición de fechas de charlas	15 días															
Convocatoria personal	30 días															
Incorporación de programa en red interna	1 día															
Incorporación de programa en NotiVeris	1 día															
Elaborado por:	Autora															

Estrategia	Conformar una red Intranet de comunicación interna para uso del personal																																						
Tipo	Defensiva																																						
Táctica:	Instalar una red interna de difusión de comunicación																																						
Nombre de tarea	Duración	14	mar '14			abr '14			may '14			jun '14			jul '14			ago '14			sep '14			oct '14															
		10	17	24	03	10	17	24	31	07	14	21	28	05	12	19	26	02	09	16	23	30	07	14	21	28	04	11	18	25	01	08	15	22	29	06	13	20	27
<input type="checkbox"/> Fase I: Inspección de red	27 días																																						
Verificación de los puntos de red por cargo y personal	15 días																																						
Informe de corrección de red	12 días																																						
<input type="checkbox"/> Fase II: Implementación	40 días																																						
Conformación de red física	15 días																																						
Verificación de intranet	20 días																																						
Pruebas y ajustes	5 días																																						
<input type="checkbox"/> Fase III: Capacitación	30 días																																						
Programa de capacitación personal	30 días																																						
<input type="checkbox"/> Fase IV: Puesta en marcha	1 día																																						
Puesta en marcha de la red	1 día																																						
Elaborado por:	Autora																																						

Como se observa en los cronogramas desarrollados, muchas actividades relacionan las diferentes tácticas presentadas, situación que responde a un proceso de optimización necesario para que la empresa pueda implementarlas.

El desarrollo de las estrategias requiere de un área especializada en la comunicación, requiriéndose la creación de una unidad estratégica encargada de estos procesos.

5.3. Unidad estratégica de administración del plan de comunicación

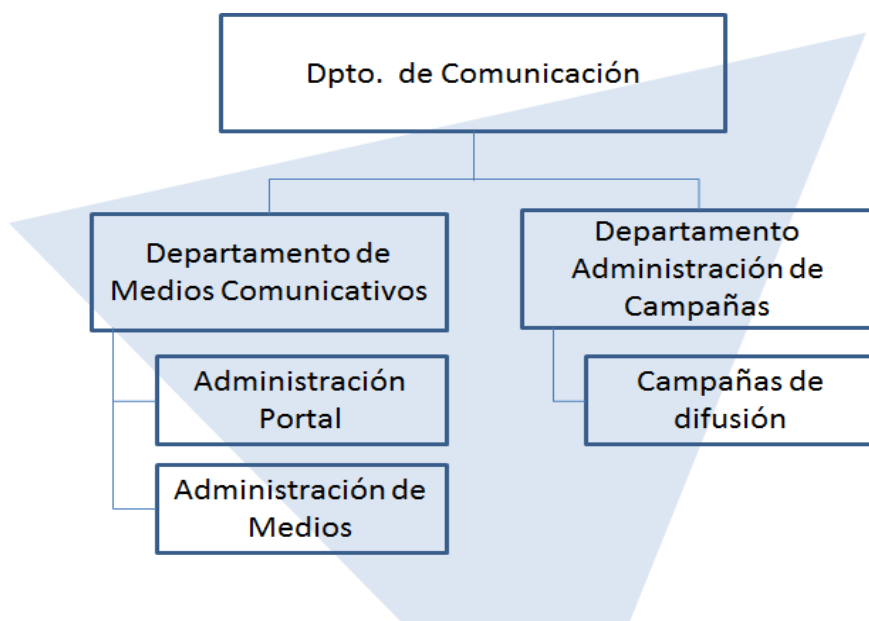
El plan de comunicación marca un cambio en la empresa Latinomedical estableciendo como principal prioridad la satisfacción del cliente, la rentabilidad de la empresa y la conformación de entornos de trabajo adecuados. El plan propuesto ha establecido una serie de estrategias ofensivas y defensivas persiguiendo un mayor posicionamiento de marca, aprovechando el desarrollo tecnológico y dando paso a la propuesta de medios de comunicación internos y externos.

Para su ejecución, es fundamental que la empresa disponga de un área de comunicación encargada de cumplimiento, administración y control de las diferentes estrategias. En este caso, su existencia permitirá garantizar que cada una de las actividades incluidas en las tácticas pueda ser cumplida de manera efectiva.

El equipo de trabajo que se estructure estará empoderado para su funcionamiento, fortalecerá el entorno laboral, todos estarán involucrados porque perseguirán el objetivo corporativo, fomentando la cultura organizacional enfocada hacia el crecimiento de la empresa.

En base a lo expuesto, se propone la siguiente estructura orgánica a incorporarse en la empresa:

Gráfico 23. Estructura orgánica propuesta Departamento de Comunicación - Latinomedical



Elaborado por: Autora

La estructura orgánica funcional propuesta está definida por un departamento especializado en la comunicación, que tenga la capacidad de administrar las estrategias propuestas y en base a ésta cumplir con los objetivos.

La propuesta establece la necesidad de conformar dos áreas internas responsables de las siguientes actividades:

Departamento de Medios Comunicativos:

Sus funciones se enfocan administrar los medios de comunicación externa e interna definidos, siendo sus responsabilidades las siguientes:

- Evaluar la información que se va a difundir en los diferentes medios
- Aprobar los diseños de los mensajes difundidos
- Seleccionar los artículos y las imágenes que van a ser difundidos en los medios internos y externos
- Administrar el portal web, las redes sociales, emailing, revista virtual, NotiVeris
- Evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad alcanzada, ser responsable del manejo de indicadores de gestión.

Departamento de Administración de Campañas:

Sus funciones se enfocan en administrar las campañas de difusión a realizarse. En este caso cumplirán las siguientes actividades:

- Seleccionar los mensajes que incluirán las campañas desarrolladas
- Controlar el uso de material POP
- Evaluar la respuesta del grupo objetivo

Las estrategias planteadas demandan de la participación de las otras áreas de la empresa que trabajarán en conjunto con el Departamento de Comunicación. En este caso se definen como responsables las siguientes áreas:

Departamento de Talento Humano.- Se encargará de las estrategias relacionadas a la capacitación del personal y todos los mensajes difundidos al interior de la organización.

Departamento de Mercadeo.- Encargado de la evaluación de las estrategias defensivas referente al incremento de ventas de los diferentes servicios.

Departamento de Sistemas.- Apoyará los procesos técnicos necesarios para la conformación del portal web. Adicionalmente, asistirá el proceso de desarrollo del sistema de indicadores de gestión.

Departamento Financiero.- Encargado del proceso de control y asignación de los recursos económicos requeridos para el cumplimiento de las estrategias.

Gerencia General.- Encargado de la dirección y control de todo el plan de comunicación y de tomar decisiones necesarias para que pueda cumplirse cada una de las actividades planteadas.

5.4. Costeo del Plan de comunicación propuesto

Uno de los lineamientos utilizados para la propuesta de las diferentes estrategias es la optimización de recursos necesaria para que los costos de su desarrollo sean accesibles para la empresa. De esta manera, se ha buscado aprovechar los recursos tecnológicos para proponer el desarrollo de la mayoría de los medios de comunicación interno y externo.

La ejecución del plan demanda un presupuesto y que debe contar con la aprobación del nivel directivo. A continuación se describen los recursos necesarios para su implementación efectiva.

Para un mejor control en la descripción de la inversión, se ha procedido a codificar las estrategias y las tácticas de la siguiente manera:

Cuadro 26. Códigos de estrategias y tácticas

CÓDIGO	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	TÁCTICAS	CÓDIGO
E1	Desarrollar un sistema de información continua que permita asistir al cliente	Actualizar la imagen corporativa de la empresa	T1
		Cambiar la página web a un portal web	T2
		Establecer un blog informativo de servicios	T3
		Conformar las redes sociales Veris	T4
E2	Desarrollar un programa de difusión de servicios mediante el uso de herramientas de marketing virtual.	Desarrollar la revista virtual Veris	T5
		Establecer sistemas emailing de información	T6
		Preparar material POP	T7
		Lanzamiento de la campaña Salud Integral Veris	T8
	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	TÁCTICAS	
E3	Establecer un sistema de evaluación interna que determine los alcances y resultados obtenidos	Conformar un programa de capacitación de calidad de servicio	T9
		Establecer indicadores de gestión de evaluación de resultados	T10
E4	Conformar una red Intranet de comunicación interna para uso del personal	Implementar un medio de comunicación interna NotiVeris	T11
		Diseñar espacios de difusión del empleado del mes	T12
		Desarrollar un programa de charlas directivos-colaboradores	T13
		Instalar una red interna de difusión de comunicación	T14

Elaborado por: Autora

5.4.1. Descripción de la inversión

Cuadro 27. Descripción de la inversión

Gastos de Mercadeo	Total	Estrategia
Contratación Agencia de Diseño Gráfico (Imagen Corporativa)	\$ 1.500	E1-T1
Contratación Agencia de Diseño Gráfico (Portal Web)	\$ 550	E1-T2 / E2-T8
Material POP	\$ 4.100	E2-T7
Material Charlas Directivos	\$ 400	E4-T13
Gastos Operativos		
Capacitación Desarrollo de Blog	\$ 1.000	E1-T3
Programa de Capacitación Calidad de Servicio	\$ 2.500	E3-T9
Programa de Capacitación Personal Sistemas Tecnológicos	\$ 1.400	E3-T10
Actualización Red Informática	\$ 7.500	E4-T14
Gastos Administrativos		
Recurso Humano	\$ 18.970	
Total	\$ 37.920	

Elaborado por: Autora

El costo del talento humano adicional al actual recurso se calcula en función de los beneficios legales que cita el Código del Trabajo. (Ver Cuadro No. 39)

Con respecto a la descripción de la inversión es importante considerar lo siguiente:

- Los rubros de mercado con excepción del diseño de la imagen corporativa y el portal web se cargan para cada año hasta que las estrategias se consideren necesarias de aplicar.
- Las estrategias que no han sido descritas dentro del detalle de gastos no incurren en gastos adicionales debido a que consumen recursos existentes sin que su desarrollo amerite un incremento en los valores o interfiera en las actividades que actualmente realiza el personal.
- El costo más alto fuera del personal es el gasto de instalación de red necesario para la intranet, el mismo que aporta además a otros procesos fuera del plan de comunicación. Este gasto se incurre solo una vez.

Cuadro 28. Descripción remuneraciones del personal

TALENTO HUMANO	Editor	Diseñador gráfico
Número de personas	1	2
Sueldo básico	\$ 400	\$ 400
Sueldo básico total	\$ 400	\$ 800
IESS Patronal 12,15%	\$ 49	\$ 97
Décimo tercer sueldo	\$ 33	\$ 67
Décimo cuarto sueldo	\$ 28	\$ 57
Fondos de reserva	\$ 0	\$ 0
Vacaciones	\$ 17	\$ 33
Total sueldo mensual	\$ 527	\$ 1.054
Total sueldo anual	\$ 6.319	\$ 12.650
Costo total anual empresa		\$ 18.970

Elaborado por: Autora

5.5. Viabilidad del plan de comunicación

El desarrollo del plan de comunicación demanda un esfuerzo para la empresa Latinomedical, tiene que asignar un presupuesto para su cumplimiento, solicita la participación activa del personal quienes a su vez dispondrán de mejores recursos para fortalecer su entorno laboral a través de la comunicación.

La comunicación interna y externa definida establece un enfoque hacia el mejor posicionamiento de la empresa, que permitirá elevar el rendimiento del personal, los ingresos, la satisfacción del cliente, la mejor relación interna y el reconocimiento de la marca y sus servicios.

Estas razones determinan que el plan es viable siendo un mecanismo necesario para fomentar un crecimiento sostenido de la empresa en el mercado, en donde la comunicación es un recurso que impulsa su desarrollo y mejoramiento constante.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez terminada la investigación se formulan las siguientes conclusiones en función de los objetivos planteados:

- La empresa Latinomedical no cuenta con una estructura comunicacional definida. Su filosofía corporativa no expresa realmente lo que la empresa es y quiere alcanzar, dando lugar a procesos limitados de difusión que no han permitido un mayor crecimiento organizacional. Esta situación ha afectado su posicionamiento en el mercado, que no es estable pese a disponer de importantes fortalezas.
- La empresa dispone de un servicio amplio y diversificado, sin embargo no ha podido dar a conocer de manera adecuada al grupo objetivo, por tanto no hay un reconocimiento y genera problemas en los socios, el personal y los clientes. En el primer caso, alta preocupación de los socios por continuar con las actividades de la empresa. En el segundo caso problemas en cuanto a la relación entre los trabajadores y en el tercer caso problemas en la oferta de servicios a clientes quienes desconocen la variedad de opciones que presta la empresa en beneficio del cuidado de la salud.
- A nivel interno, la empresa no cuenta con procesos destinados a comunicar a sus empleados sobre sus normas, procedimientos, logros, rendimiento y demás lo que no contribuye a mejorar su entorno afectando la relación e integración de todas sus áreas. No existe trabajo en equipo, afectando la coordinación de tareas por tanto el rendimiento baja. La falta de una visión de procesos concebidos da lugar a duplicidad de funciones y desperdicio de insumos, afectando la rentabilidad de la organización.
- Las matrices de evaluación confirman que la empresa dispone de importantes fortalezas para poder implementar un plan de comunicación. Por otro lado, su entorno muestra amenazas que pueden perjudicar su desarrollo siendo fundamental definir acciones que permitan minimizar su impacto. La situación actual de la empresa muestra condiciones favorables internas para poder gestionar medidas de desarrollo, siendo la comunicación una base fundamental para propuesta de mejora en el rendimiento de la empresa.
- La priorización de los factores internos y externos permitió conformar estrategias ofensivas y defensivas, que apuntan a objetivos que en la actualidad son factibles de aplicar, siendo estos diseñados en función de la situación propia de la empresa.
- Se plantearon objetivos que integren a todos los miembros de la empresa, delimitados en propuestas de valor que permitirán a través de la implementación del plan un desarrollo

sostenido de la empresa, estas propuestas de valor permitirán a la empresa diferenciarse de su competencia, permitiendo una mayor identificación por parte del mercado objetivo.

- Las tácticas definidas se orientaron en el aprovechamiento de las tecnologías open source (cuando los desarrolladores pueden leer, redistribuir y modificar el código fuente de una aplicación) para establecer medios que mantengan informados a los clientes y al personal interno de manera ágil, transparente y clara. Su desarrollo tiene la ventaja de ser gratuitas por lo que su uso no genera un impacto en cuanto al incremento de los gastos.
- Los cronogramas definidos permiten disponer de una herramienta útil para el cumplimiento de las actividades necesarias para que la empresa pueda transformar en realidad el plan de comunicación. El desarrollo de los cronogramas se convierte en una herramienta de direccionamiento que permite conocer lo que se debe hacer y cuando.
- La implementación del plan demanda la creación de un departamento exclusivo que garantice y evalúe las actividades propuestas, quien administrará, controlará y gestionará las estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

Tomando como referencia las conclusiones emitidas, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Es importante que Universidades y Escuelas Politécnicas difundan con mayor eficiencia la importancia que tiene la comunicación para las empresas, permitiendo conocer los procesos necesarios para construir un plan de comunicación efectivo. Para ello, se recomienda que desarrollen programas de estudio informales especializados en diferentes campos de la comunicación para que el personal de las empresas pueda acceder a conocimientos que puedan ser implementados en las empresas.
- La empresa Latinomedical debe difundir ampliamente su filosofía corporativa para que pueda ser identificada por todo el personal, los proveedores y los clientes. El uso de las herramientas propuestas es una alternativa viable y útil. El uso de la intranet facilitará al personal tener acceso a información que refuerce su conocimiento de lo que la empresa busca alcanzar y la importancia de la gestión de cada colaborador.
- La implementación del plan de comunicación en Latinomedical, con todas las estrategias planteadas, demandarán un presupuesto exclusivo para difusión en medios de comunicación, principalmente ATL, por lo que se recomienda que la empresa planifique la inversión necesaria.
- Una vez implementado el plan, se recomienda que se planteen más estrategias de comunicación externa focalizada. En este sentido se puede desarrollar programas para niños, mujeres, personas discapacitadas, entre otras.
- Se recomienda desarrollar manuales internos que permitan al personal tener un mayor conocimiento de los procesos y la importancia de cumplir las actividades relacionadas a la comunicación planteada. Los manuales pueden ser incorporados en la intranet y en el internet para facilitar el acceso.
- Las matrices de evaluación deben ser implementadas periódicamente a fin de actualizar la información y permitir ajustes que el plan de comunicación requiera para el cumplimiento de los objetivos.
- Es necesario que se evalúe las estrategias planteadas a fin de verificar en el corto, mediano y largo plazo el impacto que ha tenido en el mercado. Se recomienda el planteamiento de mayor cantidad de indicadores que proporcionarán información sobre los resultados, permitiendo la toma de decisiones oportuna.

- Se recomienda que la empresa implemente el project server (servidor de administración de proyectos), aprovechando la intranet propuesta. Este sistema facilitará el control de los cronogramas desarrollados. Es fundamental que el personal reciba una capacitación sobre el uso de esta herramienta para que pueda utilizarla de manera adecuada.
- Se debe emitir informes sobre el ingreso obtenido en función de los gastos del presupuesto para determinar cómo el plan desarrollado ha impulsado el crecimiento de las ventas. Es recomendable que la empresa haga comparativos en función de los gastos incurridos y presupuestados para verificar su efectividad.

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, H. (2008). *Comunicación Organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Madrid-España: Netbiblio.
- Boni, F. (2009). *Teorías de los medios de comunicación*. Barcelona-España: Inbisa Ediciones.
- Cervera, Á. (2010). *Comunicación Total*. Madrid-España: ESIC.
- Collado, M. (2009). *Competencias en la comunicación hacia las prácticas del discurso*. Madrid-España: CENAGE.
- Collado, M. (2009). *Proceso de la Comunicación Efectiva*. Madrid-España: CENAGE.
- Costa, J. (1999). *La comunicaciòn en acciòn*. España: Paidos.
- David, F. (2011). *Gestión Estratégica*. Madrid-España: ESIS.
- Davis, S. (2010). *La marca: máximo valor de su empresa*. México-México: Pearson Educación.
- García, J. y.-S. (2008). *Medios de Comunicación, Publicidad y Adicciones*. Madrid-España: EDAF.
- García, M. M. (2008). *Arquitectura de marcas modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. México-México: AOD.
- Grupo Personal Latinomedical, E. (2014). *Grupo conformado para el desarrollo del Plan de Comunicación*. Quito-Ecuador.
- Kotler, P. y. (2009). *Dirección de Marketing*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Latinomedical. (2014). Quito-Ecuador.
- Mcluhan, M. (2009). *Comprender los medios de comunicación Las extensiones del ser humano*. Barcelona-España: Opalworks.
- Rebeil, M. (2009). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Madrid-España: Casa del Libro.
- Robbins, S. (2009). *Comunicación Organizacional*. Estados Unidos: ESIC.
- Rodríguez, I. (2010). *Estrategias y técnicas de comunicación, una visión integrada en el Marketing*. Madrid-España: Centro de estudios de la comunicación.
- Rodríguez, V. (2009). *Comunicación Corporativa. Un Derecho y un Deber*. Santiago de Chile-Chile: Ril Editores.
- Torres, M. d. (2010). *Algunos apuntes sobre Comunicación Organizacional Fundamentos, teorías y conceptos de la Comunicación organizacional*. Madrid-España: EAE.

Valls, M. (12 de junio de 2014). *Comunicación externa en la empresa*. Recuperado el 11 de agosto de 2014, de María Valls Arnau, actualidad y reflexiones de la comunicación: <http://mvallsa.wordpress.com/2014/06/12/comunicacion-externa-en-la-empresa/>

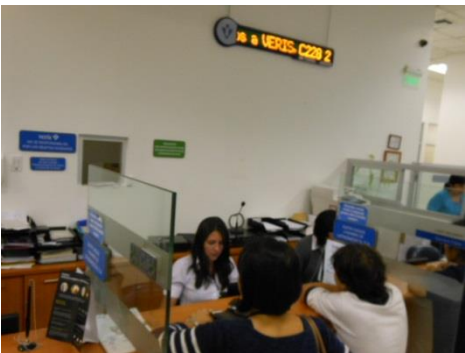
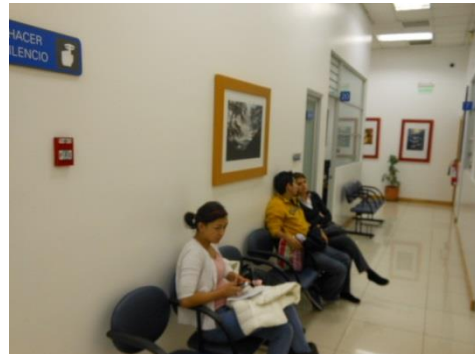
ANEXOS

Anexo No. 1 -Imágenes empresa



Elaborado por: Autora

Anexo No. 2 -Clientes



Elaborado por: Autora

Anexo No. 3 -Servicios prestados



Elaborado por: Autora