



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**Tema:
PROYECCIÓN EMPRESARIAL DE VIAPROYECTOS S. A.: DISEÑO
DE UN PLAN DE MEJORAS PARA RESPONDER A LAS
NECESIDADES DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS EN
RELACIÓN A SU CARTERA DE SERVICIOS**

**Autora:
ING. MAYRA FERNANDA LEÓN CÁRDENAS**

**Previo a la obtención del Grado Académico
MAGISTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD**

**Directora:
Ing. Adela Zurita Fabre, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **ING. MAYRA FERNANDA LEÓN CÁRDENAS**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **MAGISTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**.

DIRECTORA DE TESIS

ING. ADELA ZURITA FABRE, MGS.

REVISOR(ES)

CPA. LAURA VERA SALAS, MGS.

ING. ELSIE ZERDA BARRENO, MGS.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

EC. MARÍA DEL CARMEN LAPO MAZA, MGS.

Guayaquil, a los 30 días del mes de junio del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, ING. MAYRA FERNANDA LEÓN CÁRDENAS

DECLARO QUE:

La tesis **PROYECCIÓN EMPRESARIAL DE VIAPROYECTOS S. A.: DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAS PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS EN RELACIÓN A SU CARTERA DE SERVICIOS** previa a la obtención del **grado académico de MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía general. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes de junio del año 2015

LA AUTORA

ING. MAYRA FERNANDA LEÓN CÁRDENAS



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

AUTORIZACIÓN

Yo, **ING. MAYRA FERNANDA LEÓN CÁRDENAS**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud** titulada **PROYECCIÓN EMPRESARIAL DE VIAPROYECTOS S. A.: DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAS PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS EN RELACIÓN A SU CARTERA DE SERVICIOS**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de junio del año 2015

LA AUTORA

ING. MAYRA FERNANDA LEÓN CÁRDENAS



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

ANÁLISIS DE URKUND

The screenshot displays the Urkund software interface within a web browser. The browser address bar shows the URL: <https://secure.orkund.com/view/14940949-726896-525284#q1bKLvayio6tBQA=>. The interface is divided into several sections:

- Document Information:**
 - Document: [v3 TESIS FINAL MAYRA LEON.docx](#) (D14917124)
 - Submitted: 2015-06-29 20:21 (-05:00)
 - Submitted by: adela.zurita.fabre (adela.zurita@cu.ucsg.edu.ec)
 - Receiver: adela.zurita.ucsg@analysis.orkund.com
 - Message: versión final tesis MAYRA LEON CÁRDENAS [Show full message](#)
- List of sources:**

Rank	Path/Filename
1	v3 TESIS FINAL MAYRA LEON.docx
Alternative sources	
2	V25 tesis impreso entregado.docx
3	v2 TESIS FINAL MAYRA LEON.docx
4	MAYRA LEON CÁRDENAS-febrero 25.docx
5	borrador tesis MAYRA LEON-octubre 2014.docx
- Document Content:**

The document content is displayed in two columns, showing a 99% match. The text includes:

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD Tema: PROYECCIÓN EMPRESARIAL DE VIAPROYECTOS S. A.: DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAS PARA RESPONDER A ESTUDIO DE LAS PERCEPCIONES NECESIDADES DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS EN RELACIÓN A LASU CARTERA DE SERVICIOS. DE LA EMPRESA VIAPROYECTOS S. A. Autora: ING. MAYRA FERNANDA LEÓN CÁRDENAS Previo a la obtención del Grado Académico MAGISTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD Directora: Ing. Adela Zurita Fabre, Mgs. Guayaquil, Ecuador 2015

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la ING. MAYRA FERNANDA LEÓN CÁRDENAS, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de MAGISTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD. DIRECTORA DE TESIS _____ Ing. ADELA ZURITA FABRE.

Mgs. REVISOR(ES) _____ (nombres, apellidos) CPA LAURA VERA SALAS, Mgs. _____ (nombres, apellidos) Ing. ELSIE ZERDA BARRENO, Mgs. DIRECTORA DEL PROGRAMA _____ (nombres, apellidos) Ec. MARÍA DEL CARMEN LABO MAZA, Mgs. Guayaquil, a los 20 de febrero del mes de abril del año 2015.
- Taskbar:** The Windows taskbar at the bottom shows several open applications including Internet Explorer, Google Chrome, Microsoft Word, and a PDF viewer.

AGRADECIMIENTO

A Dios, mi guía y protector.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en cuyas aulas encontré grandes compañeros y extraordinarios Maestros que han marcado un antes y un después en mi vida profesional.

A la Directora de Maestría Eco. María del Carmen Lapo, para quien tengo solo agradecimientos y admiración.

A mi tutora Ing. Adela Zurita, que me ha dedicado su bondad, trabajo, tiempo y conocimiento, hemos compartido maravillosas jornadas de trabajo.

A VIAPROYECTOS S. A., representada por el Abg. Kleber Parrales e Ing. Publio Vásquez, por darme la oportunidad de trabajar con ello, por ayudarme a crecer no sólo en el campo profesional y sino también en la parte humana.

A todos mis compañeros de trabajo.

A todos mis amigos.

“Caminante no hay camino, se hace camino al andar” Antonio Machado.

ING. MAYRA FERNANDA LEÓN CÁRDENAS

DEDICATORIA

- A Dios: Por darme la vida, salud y paz espiritual.
- A mis padres: Miguel y Norma, soporte fundamental de todo cuanto soy, que han nutrido mi vida de valores, única manera de llegar a puerto seguro.
- A mi hermana: Brenda, porque además es mi amiga y siempre me apoya en todo.
- A Pablito: Mi adorado sobrinito, que es alegría e inspiración. Nos ha llenado de felicidad.
- A mi abuelita Guillermina: La matriarca de la familia, valerosa y luchadora.

Sin ellos, hacer realidad mis sueños, no hubiera sido posible. Mi dedicación, esfuerzo y trabajo permanente es el resultado de todo el apoyo y soporte familiar.

La familia es la base de una sociedad solidaria y comprometida con el bien común.

ING. MAYRA FERNANDA LEÓN CÁRDENAS

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
Formulación del problema	4
Preguntas de Investigación	5
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
OBJETIVOS	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
CAPÍTULO I	10
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL, REFERENCIAL Y LEGAL	10
1.1. ALGUNAS CONCEPTUALIZACIONES: ADMINISTRACIÓN Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE UNA EMPRESA	10
1.2. RELACIÓN CONCEPTUAL ENTRE MERCADO Y COMPETENCIA	17
1.3. MARCO REFERENCIAL: CASO DE ÉXITO	21
1.3.1. Contexto nacional	21
1.3.2. Contexto internacional	23
1.4. MARCO LEGAL	26
CAPÍTULO II	31
MARCO INSTITUCIONAL DE VIAPROYECTOS S. A.	31
2.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN	31
2.1.1. Estructura organizacional	36
2.1.2. Sistema de gestión de calidad	38
2.1.3. Cartera de servicios	41
2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO	42
2.2.1. Cartera de clientes	43

2.2.2. Características del mercado	44
2.2.3. Necesidades del mercado	45
2.2.4. Tendencias del mercado	46
2.2.5. Investigación de mercado	47
2.3. COMPETENCIA	49
2.3.1. Principales competidores	53
CAPÍTULO III	57
MARCO METODOLÓGICO	57
3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	57
3.2 ENFOQUE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	59
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	60
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	61
3.5 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	63
3.5.1. Resultados de la encuesta	65
3.5.2. Análisis de los resultados de la encuesta	104
3.5.3. Resultados de las entrevistas	107
3.5.4. Resultados de la observación y análisis documental	108
3.5.5. Análisis de las herramientas de investigación	110
CAPÍTULO IV	113
PLANES DE MEJORA	113
4.1 EJES ESTRATÉGICOS	113
4.2 LINEAS ESTRATÉGICAS	118
4.3 PLANES DE MEJORA	119
4.4 IMPACTO SOCIAL	127
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES	130

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
APÉNDICE A	136
APÉNDICE B	139
APÉNDICE C	141

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Comparación de enfoque entre la planificación estratégica orientada a la calidad vs la planificación estratégica tradicional	15
Tabla 2: Cartera de servicios de VIAPROYECTOS	41
Tabla 3: Ingresos por ventas de VIAPROYECTOS	43
Tabla 4: Clientes principales de VIAPROYECTOS	44
Tabla 5: Comparación de gestión entre los sectores público y privado, en el campo de la salud.....	45
Tabla 6: Unidades a intervenir a nivel nacional hasta el año 2016	47
Tabla 7: Enfoque 2015 del IESS	47
Tabla 8: Posición empresas 2014, sector Salud/Comercio por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos	50
Tabla 9: Competencia relacionada con la cartera de servicios de VIAPROYECTOS sector Salud/Comercio por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos ..	52
Tabla 10: Variables de investigación.....	58
Tabla 11: Operacionalización de las variables	58
Tabla 12: Operacionalización de los objetivos.....	61
Tabla 13: Instrumentos a ser aplicado al personal de VIAPROYECTOS	62
Tabla 14: Instrumentos aplicados a clientes internos de VIAPROYECTOS	64
Tabla 15: Distribución de encuestas aplicadas a clientes externos de VIAPROYECTOS ...	64
Tabla 16: Relación a la antigüedad en la empresa.....	65
Tabla 17: Relación a capacitación sobre la cartera de servicios.....	66
Tabla 18: Relación al conocimiento sobre la cartera de servicios.....	67
Tabla 19: Relación a conocimiento sobre los beneficios y ventajas de los bienes y servicios que oferta VIAPROYECTOS	68
Tabla 20: Relación a las herramientas de trabajo para ventas	69
Tabla 21: Relación a herramientas de trabajo para comercializar los productos	70
Tabla 22: Relación a la página web como medio dinámico de información.....	71
Tabla 23: Relación al posicionamiento de la empresa en el mercado	72
Tabla 24: Relación a la ventaja competitiva de la empresa en el mercado	73
Tabla 25: Relación a la inversión en publicidad por parte de la empresa	74

Tabla 26:	Relación a los años de experiencia de la empresa en el mercado	75
Tabla 27:	Relación a la historia y evolución de la empresa	76
Tabla 28:	Relación a identificación de principales clientes de la empresa	77
Tabla 29:	Relación a la definición de un plan B para clientes	78
Tabla 30:	Relación a la definición de un plan de marketing de la empresa	79
Tabla 31:	Relación a la posición de la empresa en el mercado	80
Tabla 32:	Empresas que se constituyen competencia de VIAPROYECTOS	81
Tabla 33:	Relación a la disponibilidad de información para los clientes	82
Tabla 34:	Relación a la información disponible en la página web de la empresa.....	83
Tabla 35:	Diagnóstico situacional obtenido de encuestas aplicadas a los clientes internos de VIAPROYECTOS.....	85
Tabla 36:	Conocimiento de la cartera de servicios de VIAPROYECTOS	91
Tabla 37:	Frecuencia de visita a la web de VIAPROYECTOS	92
Tabla 38:	Medios por los cuales conoció sobre la empresa	93
Tabla 39:	Disponibilidad de información sobre la empresa	94
Tabla 40:	Percepción sobre ayuda recibida del departamento de ventas	95
Tabla 41:	Razones de preferencia de equipos e insumos que ofrece VIAPROYECTOS	96
Tabla 42:	Percepción sobre la calidad de los productos que ofrece VIAPROYECTOS.....	97
Tabla 43:	Percepción sobre la calidad del servicio de mantenimiento del departamento técnico	98
Tabla 44:	Posibilidad de recomendar la empresa a otras instituciones	102
Tabla 45:	Sugerencia de inversión de más publicidad y medios a utilizar.....	103
Tabla 46:	Posibilidad de uso de la web institucional para pedidos en línea.....	104
Tabla 47:	Fortalezas identificadas a través de las encuestas efectuadas	105
Tabla 48:	Debilidades identificadas a través de las encuestas efectuadas.....	105
Tabla 49:	Oportunidades identificadas a través de las encuestas efectuadas	106
Tabla 50:	Amenazas identificadas a través de las encuestas efectuadas	106
Tabla 51:	Diagnóstico Situacional de la Empresa	110
Tabla 52:	Análisis de Posición Estratégica de la Empresa.....	111
Tabla 53:	Línea Estratégica 1	119
Tabla 54:	Línea Estratégica 2	120
Tabla 55:	Línea Estratégica 3	122
Tabla 56:	Línea Estratégica 4	124

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Cadena de Valor	11
Figura 2: Responsabilidad Social.....	12
Figura 3: Proceso de administración estratégica.....	14
Figura 4: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	19
Figura 5: Las 4 P del marketing.....	20
Figura 6: Ubicación geográfica de VIAPROYECTOS	34
Figura 7: Estructura organizacional de VIAPROYECTOS.....	37
Figura 8: Organigrama del Comité de Calidad	38
Figura 9: Estructura documental de VIAPROYECTOS.....	39
Figura 10: Macroproceso de VIAPROYECTOS	40
Figura 11: Mapa de proceso de realización del servicio.....	40
Figura 12: Establecimientos de salud, según entidad a la que pertenecen en el año 2010.....	43
Figura 13: Representación gráfica de los ingresos por ventas de VIAPROYECTOS.....	44
Figura 14: Relación a la antigüedad en la empresa.....	65
Figura 15: Relación a capacitación sobre la cartera de servicios.....	66
Figura 16: Relación al conocimiento sobre la cartera de servicios.....	67
Figura 17: Relación a conocimiento sobre los beneficios y ventajas de los bienes y servicios que oferta VIAPROYECTOS	68
Figura 18: Relación a las herramientas de trabajo para ventas	69
Figura 19: Relación a herramientas de trabajo para comercializar los productos	70
Figura 20: Relación a la página web como medio dinámico de información.....	71
Figura 21: Relación al posicionamiento de la empresa en el mercado	72
Figura 22: Relación a la ventaja competitiva de la empresa en el mercado	73
Figura 23: En qué consiste el valor diferencial de la empresa.....	73
Figura 24: Relación a la inversión en publicidad por parte de la empresa	74
Figura 25: Tipos de publicidad sugerida por los encuestados	74
Figura 26: Relación a los años de experiencia de la empresa en el mercado	75
Figura 27: Relación a la historia y evolución de la empresa	76
Figura 28: Relación a identificación de principales clientes de la empresa	77
Figura 29: Relación a la definición de un plan B para clientes	78

Figura 30: Relación a la definición de un plan de marketing de la empresa	79
Figura 31: Relación a la posición de la empresa en el mercado	80
Figura 32: Razones por las cuales la empresa pierde mercado.....	80
Figura 33: Competencia de VIAPROYECTOS.....	81
Figura 34: Relación a la disponibilidad de información para los clientes	82
Figura 35: Razones por las cuales no se dispone de información.....	82
Figura 36: Relación a la información disponible en la página web de la empresa.....	83
Figura 37 Conocimiento de la cartera de servicios de VIAPROYECTOS	91
Figura 38 Frecuencia de visita a la web de VIAPROYECTOS	92
Figura 39 Medios por los cuales conoció sobre la empresa	93
Figura 40 Disponibilidad de información sobre la empresa	94
Figura 41 Percepción sobre ayuda recibida del departamento de ventas	95
Figura 42 Razones de preferencia de equipos e insumos que ofrece VIAPROYECTOS	96
Figura 43 Percepción sobre la calidad de los productos que ofrece VIAPROYECTOS.....	97
Figura 44 Percepción sobre la calidad del servicio de mantenimiento del departamento técnico	98
Figura 45 Problemas observados al adquirir un bien o servicio que oferta.....	99
Figura 46 Percepción sobre la imagen de VIAPROYECTOS y los servicios que ofrece	99
Figura 47 Percepción negativa con respecto a los servicios que ofrece	100
Figura 48 Diversificación de productos que se sugiere a VIAPROYECTOS.....	100
Figura 49 Recomendaciones para el éxito de VIAPROYECTOS	101
Figura 50 Posibilidad de recomendar la empresa a otras instituciones	102
Figura 51 Sugerencia de inversión de más publicidad y medios a utilizar.....	103
Figura 52 Posibilidad de uso de la web institucional para pedidos en línea.....	104
Figura 53 Posición estratégica actual.....	111
Figura 54 Estructura Organizacional propuesta.....	126

RESUMEN

El fortalecimiento de la cartera de servicios de las empresas en general es la base para el éxito y su permanencia en el mercado, sobre todo si dichos servicios están relacionados directa o indirectamente con el sector de la salud, como es el caso de VIAPROYECTOS S.A., que ofrece bienes y servicios relacionados con equipos e insumos médicos orientados a preservar la salud de las personas y de alguna manera mejorar sus condiciones de vida; considerando la importancia del servicio que ofrece la empresa, se realizó esta investigación, con un enfoque cualitativo, orientada a conocer las necesidades de los clientes internos y externos para conocer las áreas que deben ser fortalecidas y los posibles nuevos servicios que requiere el mercado, con el fin de diseñar un plan de mejoras; en efecto, se aplicó entrevistas a las autoridades de la empresa y encuestas tanto a los clientes internos (colaboradores) como a los externos (empresas) cuyos resultados, luego de su procesamiento, permitió establecer algunos aspectos internos que requerían ser superados, tales como: la provisión de herramientas necesarias para que el personal de la institución pueda interactuar de manera efectiva con las empresas clientes, la necesidad de implementar un sistema de referencias y comunicación directa con clientes actuales y potenciales, con apoyo de la tecnología informática, y, finalmente, diversificar los servicios para llegar a un segmento de mercado no atendido a través de algunas opciones que incluya, por ejemplo, arrendamiento de equipos para dar soporte en situaciones de restricción presupuestaria a las empresas del sector público, principalmente, así como también ofrecer un servicio directo a pacientes que padecen dolencias relacionadas con el cáncer de próstata.

Palabras clave: diversificación, cartera de servicios, plan de mejora, comunicación, calidad de vida, clientes.

ABSTRACT

Strengthening the portfolio of businesses in general is the foundation for success and permanence in the market, especially if those services are directly or indirectly related to the health sector, as in the case of VIAPROYECTOS SA, offering goods and related equipment and medical supplies designed to preserve the health of people and somehow improve their living services; Considering the importance of the service offered by the company, this research was conducted, with aimed at meeting the needs of internal and external customers to know the areas that need to be strengthened and potential new services that the market requires qualitative approach, In order to design an improvement plan; Indeed, interviews was applied to the authorities of the company and surveys of both internal customers (employees) and external (companies) whose results, after processing, allowed to establish some internal issues that needed to be overcome, such as: providing tools necessary for staff of the institution to interact effectively with business customers, the need to implement a system of references and direct communication with customers and prospects, with the support of information technology, and finally, diversify services to reach a market segment not addressed through several options including, for example, equipment leasing to support in times of budgetary restrictions on public sector enterprises, primarily, as well as providing a direct service patients suffering from ailments related to prostate cancer.

Key words: diversification, portfolio of services, improvement plan, communication, quality of life, customers.

INTRODUCCIÓN

Si bien es cierto, la sostenibilidad de una empresa en el mercado depende de la aceptación que ésta tenga en el ámbito de los clientes externos, es necesario también tomar en consideración las necesidades y la preferencia de quienes hacen la institución, esto es, clientes internos. Así mismo, el crecimiento y sostenibilidad de la empresa depende de que, internamente, su estructura y procesos estén debidamente ordenados y mantengan una relación de coordinación permanente a lo interno, lo que facilitará proyectar hacia fuera confiabilidad, y servicio con responsabilidad social.

En el ámbito que ocupa el presente estudio, concretamente para la empresa VIAPROYECTOS S. A. se torna doblemente importante porque a través de su cartera de servicios, contribuye directamente e indirectamente a una mejor calidad de vida de la población ecuatoriana.

VIAPROYECTOS surge de la necesidad detectada dentro de la actividad empresarial, en el mercado de la salud, como una propuesta moderna con la implementación de tecnología de punta, que favorezca a las instituciones con las cuales se comercializan sus productos y que den una seguridad médica y quirúrgica a la población. Por tanto, el propósito de este trabajo es presentar una alternativa para mejorar desde adentro de la empresa y se pueda proyectar de manera sostenible en un mercado tan competitivo como es el de la salud. Mediante un estudio de las necesidades y percepciones, se podrá diseñar un plan que permita a la empresa en cuestión, conocer qué puede y no hacer; además de, formular estrategias sobre la base de los fenómenos del entorno y en el marco del conocimiento del mercado, identificar ventajas competitivas sobre las empresas que brindan servicios similares con el fin de determinar valor agregado diferencial en el mercado.

Este documento abordará cuatro capítulos. En el primer capítulo se han incorporado varios conceptos relacionados con percepciones, clientes internos, clientes externos, cartera de servicios, servicio al cliente, estrategia, planificación, ventaja competitiva, ya algunas teorías administrativas y económicas que sustentan el funcionamiento de una empresa. En el segundo capítulo, se hace referencia al contexto propio de la investigación, esto es el análisis institucional de VIAPROYECTOS su historia, evolución, estructura y posicionamiento, así como también un análisis de las principales empresas competidoras y sus buenas prácticas. En el tercer capítulo, se explica la metodología llevada a cabo para obtener información de la percepción de los clientes internos y externos con respecto a la cartera de servicios de la Empresa VIAPROYECTOS, así como, el análisis de los resultados obtenidos. En el cuarto capítulo, se presenta los planes que permitan mejorar la situación actual de la empresa con miras a un crecimiento sostenible en el tiempo.

ANTECEDENTES

VIAPROYECTOS es una empresa líder en el mercado médico ecuatoriano con 16 años de existencia, dedicada a la distribución y representación de equipos e insumos médicos ofreciendo además soluciones médicas integrales que les permite responder debidamente a necesidades, objetivos y presupuestos y facilitarle la mejor solución a cada uno de sus clientes, tanto del sector privado como público. Su trabajo, esfuerzo y compromiso los ha consolidado como una empresa que genera valor para sus clientes, trabajadores, proveedores y propietarios.

La empresa inició su proceso de calificación de calidad en septiembre de 2010 y obtuvo su certificación ISO 9001-2008 desde el 12 de Marzo 2012 aprobado por Bureau Veritas que tiene certificaciones ANAB, OAE y UKAS; esta norma recoge todos los principios de gestión que consideran básicos para la excelencia: la satisfacción del cliente, la mejora continua, la participación del personal, la implementación de indicadores y los procesos para el control y para la mejora de los servicios, el liderazgo y plena comunicación con el cliente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El objeto de estudio de esta investigación es el levantamiento de información de clientes internos y externos con respecto a los servicios que ofrece VIAPROYECTOS, con el fin de diseñar un plan de mejoras para la sostenibilidad de esta empresa en el tiempo, considerando que el mercado de la salud es extenso y existen muchas unidades que incursionan en este campo, quedando algunos sectores sin la atención directa y oportuna.

Formulación del problema

De acuerdo con los balances revisados de VIAPROYECTOS correspondiente a los años 2012, 2013 y 2014 se puede observar solidez y confiabilidad que le han permitido ser denominada como *empresa grande* por parte de la Secretaría Nacional de Contratación Pública, lo cual se aprecia en el Registro Único de Proveedores. Su principal cliente es el Hospital Dr. Teodoro Maldonado Carbo (HTMC) del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), mismo que representa en los balances más del 50% de los ingresos de la empresa. Su compromiso y entrega ha logrado crear lealtad en sus clientes que, a pesar de los cambios constantes que se han presentado en el mercado, se mantienen presentes.

Aunque existen buenos resultados en los ingresos, la empresa ha implementado Normas de Calidad en los procesos, con la finalidad de mantener la lealtad de sus clientes y de abarcar mayor mercado para posicionarse en la mente de los profesionales relacionados con el ejercicio médico en el Ecuador. No obstante, la presencia de empresas competitivas en el mercado es cada vez más visible, lo cual representa desventajas en la pérdida de posicionamiento y sobre los resultados de sus ventas.

El factor político ha tomado mayor relevancia en estos últimos cinco años, en donde se ha trabajado de manera constante en reformas del sector salud, que es el segmento de mercado de la empresa. Estas reformas representan mejoras de un sistema que no había sido

considerado en la medida que se debía, por lo que, la empresa debe aprovechar estas oportunidades que se presentan de manera ventajosa y para lo cual debe estar preparada.

Tomar esta oportunidad, significa que la empresa debe actualizar, de ser posible, su estructura y sus procesos con el fin de potenciar sus fortalezas y diseñar planes de mejora para hacer frente a las exigencias del avance acelerado de la tecnología y de los retos que impone el mercado y la competencia; además es importante mencionar que la empresa ha logrado su posicionamiento más a través del sistema denominado *boca a boca* y no precisamente por contar con un plan de marketing.

Cabe resaltar que si bien es cierto, tal como se mencionó antes, más del 50% de los ingresos de VIAPROYECTOS depende del HTMC, el problema que debe solucionar en un futuro cercano es ampliar su participación en el mercado a través de una cartera diversificada de clientes y servicios, además de posicionarse de manera efectiva en la mente de los clientes externos con el fin de que estos conozcan las bondades de los productos y/o servicios que la empresa ofrece, y por otro lado el desarrollo de un sentido de pertenencia de los clientes internos como fuente de impacto en los resultados esperados para la empresa.

Preguntas de Investigación

Para esta investigación se han planteado preguntas, que se irán contestando sobre la base de los resultados obtenidos:

- ¿Se lograría una mayor captación del mercado, si los clientes internos *conocen al menos el 80% de la cartera de servicios* que tiene VIAPROYECTOS?
- ¿El *sistema denominado boca a boca es decir de referencia* facilita que los clientes externos conozcan la cartera de servicios de VIAPROYECTOS?
- ¿Podrían las empresas superar su posible restricción presupuestaria con el *sistema de arrendamiento de equipos médicos* que implementaría VIAPROYECTOS?

- ¿Cuenta la empresa con la *capacidad técnica y económica* para contribuir a la sociedad en el servicio directo para el tratamiento del cáncer de próstata?

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

VIAPROYECTOS interactúa en el sector de la salud, un sector muy vulnerable, en donde por concepción del Gobierno y la Constitución, la salud se plantea como un instrumento para alcanzar el Buen Vivir, mediante la profundización de esfuerzos en políticas de prevención y en la generación de un ambiente saludable. Mejorar la calidad de vida de la población demanda la universalización de derechos mediante la garantía de servicios de calidad. Al aumentar la demanda de los problemas de salud en los hospitales, es necesario diseñar medios y recursos que faciliten el trabajo de los profesionales médicos con el fin de lograr calidad, rápida atención, uniformidad en el trabajo y estandarización de la intervención para los usuarios finales.

Ante la problemática citada y desde la perspectiva social-comercial, se hace sustentable analizar varios factores a través de un estudio de las percepciones tanto interno como externo, por lo que, la presente investigación busca identificar fortalezas y debilidades de la empresa para potenciar e implementar acciones de mejora; así como, recabar información para formular estrategias que generen un valor agregado diferencial en el mercado, contribuyendo de esta manera con la línea de investigación de la calidad de servicio y satisfacción usuaria; así como las relaciones público – privado en servicios de salud, sobre la base de la responsabilidad social generando empleo, ofreciendo bienes y servicios de alto nivel al mercado de la salud, brindando asesoramiento técnico y arquitectura virtual de forma gratuita a los profesionales de la salud y sobre todo desarrollando programas de acercamiento a sectores de escasos recursos económicos para proveerles de elementos básicos que les permitan mejorar su condición de vida. Por tanto, la empresa genera un notable impacto en el mejoramiento del entorno de las personas a las que directa e indirectamente llega VIAPROYECTOS, contribuyendo de esta manera a lo estipulado en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, y garantizando también los derechos del consumidor al ofertar bienes

y servicios de óptima calidad brindando protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios proporcionando, además, seguridad en la práctica médica de los galenos del país.

OBJETIVOS

Sobre la base de los antecedentes y la problemática presentada, esta investigación busca conseguir los siguientes objetivos:

Objetivo general

Diseñar un plan de mejoras orientado a un crecimiento sostenible en el tiempo, partiendo de las necesidades identificadas de los clientes internos y externos, para fortalecer las áreas funcionales y diversificar la cartera de servicios de VIAPROYECTOS S. A.

Objetivos específicos

Los objetivos que permitirán alcanzar el objetivo general, son los que se describen a continuación:

- 1.** Realizar un diagnóstico situacional de la empresa con la participación de colaboradores de diferentes niveles jerárquicos, con el fin de establecer el punto de partida para el mejoramiento continuo.
- 2.** Analizar el comportamiento de los principales competidores, a través de información institucional con el fin de identificar sus estrategias y ventajas competitivas.
- 3.** Diseñar planes de mejoras, con base en su diagnóstico situacional y en la experiencia lograda en el mercado, para mejorar el posicionamiento de la empresa
VIAPROYECTOS S. A.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL, REFERENCIAL Y LEGAL

Con el fin de adentrarse al ámbito de estudio de esta investigación es necesario sentar ciertas bases conceptuales, referenciales y legales que faciliten una comprensión sobre el espacio en el que se mueven las fuerzas internas y externas que conforman el mundo empresarial, cuyo éxito depende de su nivel de aceptación de los beneficiarios del bien o servicio que éste ofrece, para luego pasar a analizar algunos casos de instituciones que han logrado una presencia relevante a nivel nacional e internacional, debido a una gestión eficiente. Por tanto, en una primera instancia se hará referencia en el contorno conceptual a los elementos y funciones que sustentan el aspecto administrativo de una empresa y sus lineamientos estratégicos, para pasar a analizar los componentes del mercado que inciden en el éxito empresarial, luego se presenta algunos casos de éxito a nivel nacional e internacional a manera de referencia y, finalmente se revisará las bases legales que sustentan el accionar de una empresa que provee bienes y servicios al sector médico.

1.1. ALGUNAS CONCEPTUALIZACIONES: ADMINISTRACIÓN Y

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE UNA EMPRESA

Toda empresa tiene que responder ante un mercado con bienes y/o servicios que solucionen problemas y satisfagan necesidades de las personas, de manera eficiente y con alto sentido de ética y responsabilidad social. Para lograr estos fines las empresas, independientemente de su tamaño, actividad y constitución, se organizan internamente a través de departamentos con funciones específicas como por ejemplo departamento financiero, producción, marketing, comercialización, gestión de talento humano y sistemas. Esta distribución departamental puede variar y crecer a medida que la empresa y las

exigencias del mercado así lo determinen. Con base a esta distribución departamental se reconoce la necesidad de que todos los colaboradores conozcan no solamente la estructura organizacional, sino también los elementos que conforman la cadena de valor; entendiéndose como cadena de valor la representación de “actividades estratégicamente relevantes que generan costo y valor para un negocio específico” (Kotler & Lane, Dirección de Marketing, 2006, pág. 38) que a su vez están agrupadas en primarias y de apoyo, tal como se muestra en la Figura 1.

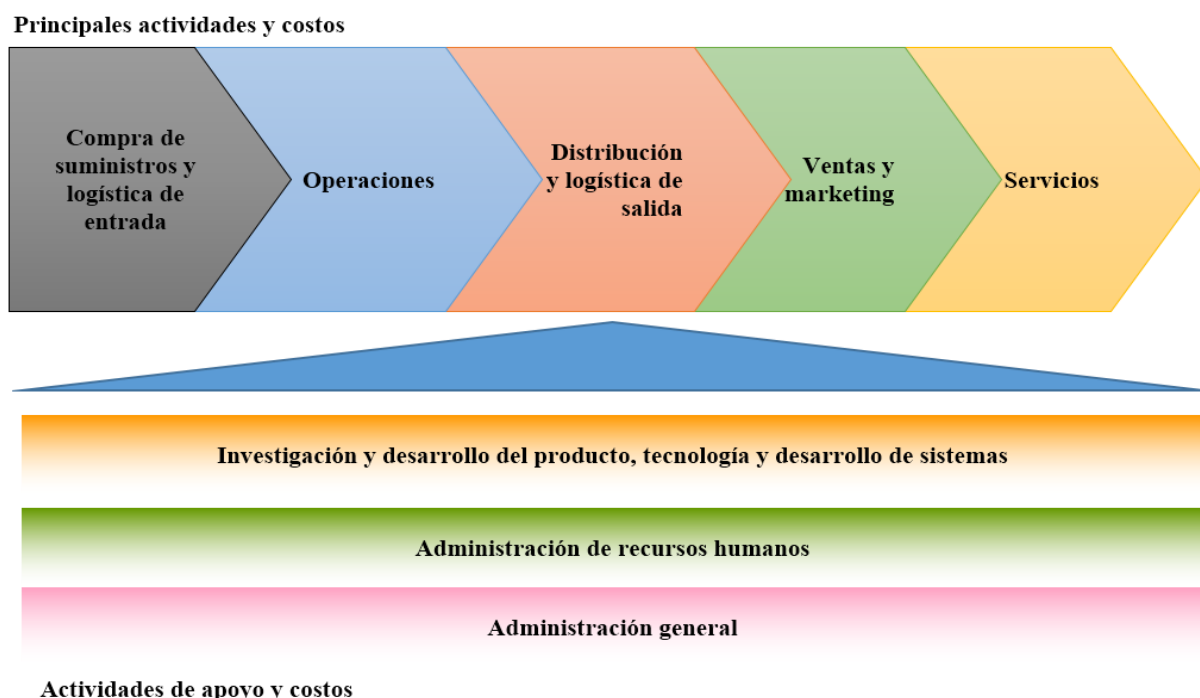


Figura 1. *Cadena de Valor*

Adaptado de Dirección de Marketing (Kotler & Lane, Dirección de Marketing, 2006)

El término eficiencia se lo relaciona comúnmente con la obtención de los mejores resultados, partiendo del uso mínimo de recursos (Robbins & Coulter, 2014), orientándose siempre a un accionar ético que consiste en mantener “principios de conducta que guían la toma de decisiones y el comportamiento” (David, 2013, pág. 311), que responda a una necesidad real del entorno y que considere seriamente los efectos de sus acciones en la sociedad (Koontz & Weihrich, 2007).

Para sustentar a esta filosofía de eficiencia con ética y responsabilidad social (ver Figura 2) la empresa debe identificar claramente su misión o razón de ser o como diría David (2013, pág. 10) "la afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares... que identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado", todo ello como punto de partida para la planificación que, según Rovere (2006, pág. XXIII) planificar es "pensar antes de actuar" y que la planificación es un recurso que atañe al sistema de formación, al personal de salud e incluso a la misma población, esto es establecer una "articulación entre el conocimiento y la acción". Así, en un concepto más amplio, señaló que planificar "es una función inherente al ser humano que se refiere a todas aquellas reflexiones, cálculos y especulaciones realizados, en forma mas o menos sistemática, con el explícito propósito de intervenir exitosamente en una realidad dada" (Rovere, 2006, pág. 14).

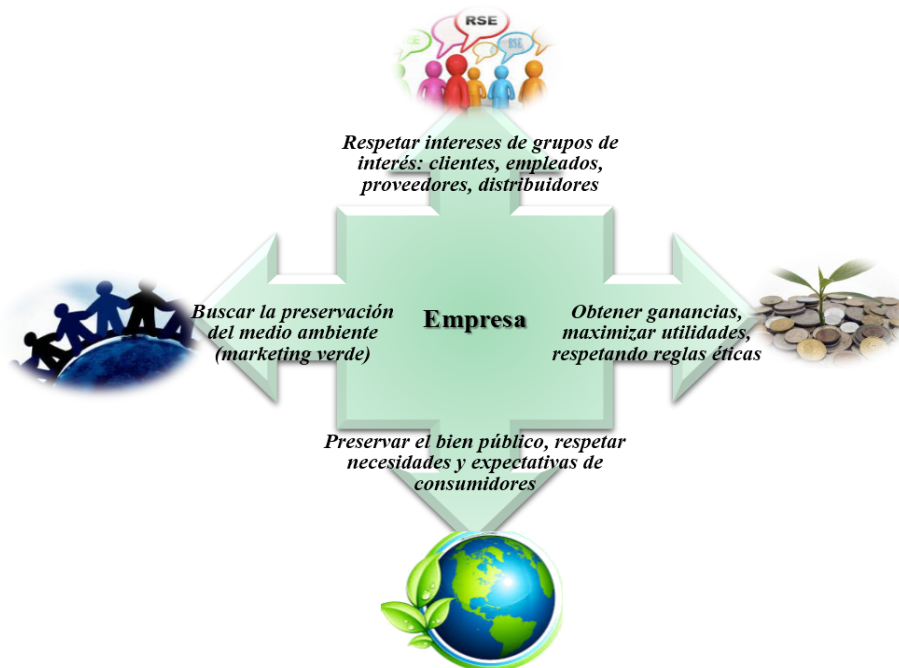


Figura 2. **Responsabilidad Social**

Adaptado de Administración Estratégica (David, 2013)

Por su lado, la Real Academia Española (2014) señala que "la planificación es un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un

objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.”.

Todos practican la planificación a diario, de manera simple cada día se define qué es lo que se va a realizar, o de manera más compleja se planifican las actividades relacionadas al trabajo o a la profesión; por lo tanto, es una actividad milenaria que ha ganado importancia a lo largo del tiempo dentro de las organizaciones que buscan estructurarse sólidamente en los mercados diversos del mundo globalizado actual (Koontz & Weihrich, 2007), estableciendo metas y objetivos en corto, mediano y largo plazo, sobre bases consistentes y sostenibles en el tiempo provenientes desde los diferentes departamentos y niveles jerárquicos y que contribuyen al logro del objetivo institucional.

Lo anterior implica que el establecimiento de objetivos debe configurarse a través de una jerarquía, teniendo presente los siguientes pasos (Robbins & Coulter, 2014, pág. 226):

- Se formulan objetivos y estrategias generales de la empresa;
- Se asigna a cada departamento los principales objetivos;
- Cada departamento y sección diseña sus objetivos específicos, con sus correspondientes planes de acción para alcanzarlos; y,
- Cada responsable de departamento o sección verifica cumplimiento a través de indicadores y aplica los correctivos que fueran necesarios.

La simple definición de objetivos dentro de un proceso natural de planificación no asegura a la empresa el éxito y su permanencia en el mercado; por ello se requiere establecer acciones estratégicas que faciliten el cumplimiento de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo pero, partiendo de un análisis realista y a su vez futurista del mercado; por tanto, cabe ahora analizar de manera más amplia el término **estrategia** y por ende el proceso de **planeación estratégica**.

Para Sun Tzu (2011, pág. 29) “la estrategia... es la región de la vida y la muerte, el camino a la seguridad o a la catástrofe. No se puede dejar de lado su estudio bajo ninguna excusa”. Las estrategias son planes que determinan como logrará la empresa su propósito comercial para competir con éxito en el mercado, satisfaciendo las necesidades de sus clientes (Robbins & Coulter, 2014, pág. 240). En un sentido más profundo, Mauborgne & Kim (2014, pág. 4) señalan que para alcanzar el éxito, la empresa en lugar de competir con otras empresas por un mismo mercado debe aprovechar o crear nuevos espacios seguros, conocido como la estrategia del océano azul, en donde la competencia pierde ventaja o deja de existir.

Por otro lado, con respecto a la planeación estratégica, es común aplicar la técnica FODA como inicio de proceso. Al respecto Koontz & Weihrich (2007, pág. 106) señalaron que durante muchos años se ha aplicado el análisis FODA (Figura 3) para identificar las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades** y **Amenazas** de una empresa, pero que puede constituirse en una herramienta estática si es que no se aprovecha las bondades de la información que se obtiene a través de esta práctica, es decir, es necesario valerse de cada uno de estos elementos y llegar a los cuatro conjuntos de alternativas estratégicas: **(1)** la estrategia DA para minimizar tanto debilidades como amenazas; **(2)** la estrategia DO para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades; **(3)** la estrategia FA basada en las fortalezas de la empresa para combatir las amenazas; y, **(4)** la estrategia FO que aplica las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

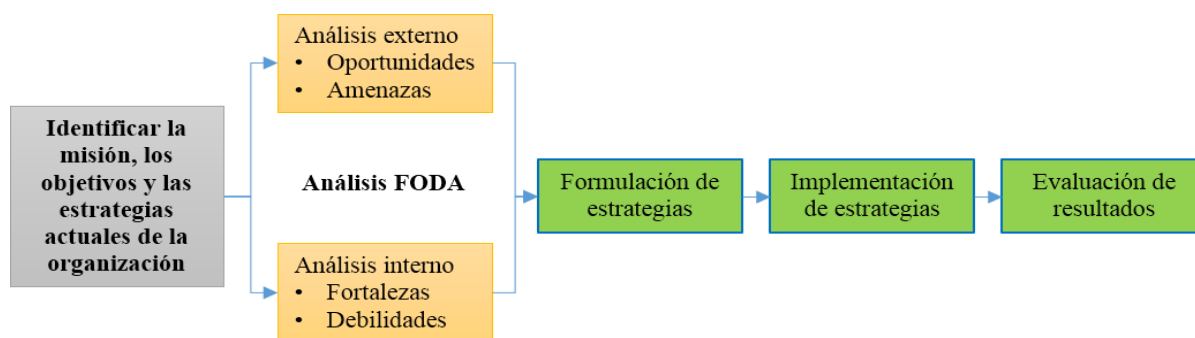


Figura 3. *Proceso de administración estratégica*
Tomado de Administración (Robbins & Coulter, 2014)

La misión de la empresa, como es lógico, da paso a los objetivos institucionales que solamente pueden ser logrados con estrategias adecuadas a las necesidades reales. Desde este contexto se inicia un análisis exhaustivo interno y externo, lo que facilita un conocimiento amplio de la realidad organizacional para diseñar estrategias que permitirán llevar a la empresa a la situación deseada.

Por lo tanto, para que una estrategia sea aplicable y efectiva “es importante conocer la realidad externa”, según lo afirma Matilla (2009, pág. 17); así como, analizar las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

Las exigencias del mercado y la globalización hacen que las empresas piensen en cambios estratégicos que aseguren, o al menos den pautas para la permanencia en el mercado, sin embargo, estos cambios deben darse de manera cíclica, estar atentos a las nuevas necesidades y estar listos para adaptarse, actualizarse, cambiar, esto es, dejando de lado la planificación tradicional y más bien enfocarse en un futuro en permanente cambio. En la Tabla 1 se aprecia las diferencias entre una planificación estratégica que atiende las demandas actuales del mercado, con respecto a la planificación llevada a cabo de manera tradicional.

Tabla 1

Comparación de enfoque entre la planificación estratégica orientada a la calidad versus la planificación estratégica tradicional

Elementos	Planificación estratégica para la calidad	Planificación estratégica tradicional
Enfoque	En clientes y en procesos	Repartido entre varias consideraciones, y principalmente en productos
Factores críticos del éxito	Los líderes lo determinan	Los líderes lo ignoran
Metas y objetivos	Orientados a los procesos y a los resultados	Orientados a resultados
	Se basan en información y dependen del análisis	Podrían basarse en corazonadas o suposiciones
Alineación	Entre factores críticos de éxito, la misión, visión, metas, objetivos y acciones	No existe alineación, cada segmento es independiente
Participación	Todos los integrantes de departamentos	Solamente los gerentes
Actividades de mejora	Centradas en las tareas críticas para alcanzar el éxito; involucra todos los departamentos	Carecen de enfoque, y casi siempre al interior de las áreas funcionales

Adaptado de Administración de la Calidad (Summers, 2006)

Si bien es cierto, los resultados son importantes para la supervivencia de toda empresa, sin embargo, el cómo se logra esos resultados, va a definir la permanencia en el mercado, ya que ayuda a la flexibilidad de la empresa para adaptarse a los nuevos cambios.

Toda empresa debe constituirse en un ambiente ávido de cambio, donde quienes la conforman puedan desarrollar un alto grado de innovación y creatividad, con visión de futuro y para ello es necesario tener presente ciertas condiciones que faciliten el éxito empresarial en su conjunto (Chiavenato, 2010):

- Fuerte compromiso de la alta administración con la transformación de la empresa;
- Nueva estructura organizacional más integradora;
- Nuevas capacidades y habilidades necesarias para el cambio y la innovación;
- Incentivos para quienes participen en el proceso de transformación;
- Nueva filosofía empresarial motivadora e innovadora;
- Liderazgo enfocado en la visión que persigue la empresa;
- Enfoque en el cliente interno y externo; y,
- Continuidad del programa de cambio organizacional.

El elemento más importante de toda empresa es el cliente externo y el cliente interno, sin ellos no sería posible que una organización sobreviva. A través del cliente externo, la empresa puede alimentarse de recursos económicos y a través del cliente interno puede satisfacer las necesidades de sus clientes externos. Por tanto, este ciclo es tan vital para que una empresa pueda alcanzar el éxito esperado, mediante líneas de rutas seguras sobre la base de una planificación sólida y socializada con todos los integrantes de la empresa para que se desarrolle el sentido de pertinencia y para encaminarlos a un mismo propósito, que es captar y servir a los clientes y/o consumidores. Para Alles (2010, pág. 46) el cliente externo “es la organización o personas que adquiere/n los productos o servicios de la organización oferente”.

Por otra parte, el cliente interno lo conforma las “áreas o personas de la misma organización que interactúan con la propia, puede ser en rol de cliente interno estrictamente dicho, recibiendo un producto o servicio, o bien ser un proveedor” (Alles, 2010, pág. 46).

1.2. RELACIÓN CONCEPTUAL ENTRE MERCADO Y COMPETENCIA

Al hablar de mercado se presenta varias definiciones; sin embargo, desde el punto de vista estratégico y dentro del análisis del entorno de la empresa, el mercado no es sino la agrupación de las empresas que atienden a un mismo conjunto de clientes (Sastre Castillo, 2009, pág. 163); para el caso del presente proyecto el mercado al que está dirigido todo el esfuerzo de VIAPROYECTOS es el que corresponde al sector salud, que, de acuerdo con el Atlas Geográfico de la República del Ecuador elaborado por Instituto Geográfico Militar (IGM) (2013) publicado en la página web de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), el Ecuador está constituido por diversas instituciones tanto públicas como privadas con y sin fines de lucro que directa o indirectamente promueven la salud y se determinó que para el 2010 el Ecuador contó con 3981 establecimientos de salud, de los cuales, el objetivo de VIAPROYECTOS es el mercado conformado por más de 50 unidades de salud.

En este amplio mercado de la salud, se combina necesidades y percepciones. Las necesidades surgen de la demanda a la que tienen que atender las empresas que prestan servicios de salud a través de equipamiento e insumos médicos, que a su vez son provistos por VIAPROYECTOS; mientras que, la percepción tiene relación con “la experiencia consciente de los objetos y las relaciones entre ellos, por ejemplo: ¿Qué objeto es?, ¿Qué color y tamaño tiene?, ¿Qué diferencias de tamaño y color tiene con otros objetos?” (Peña T., Cañoto Rodríguez, & Santalla de Banderali, 2006). Para Sastre (2009, pág. 127) la “creencia o percepción que el consumidor tiene de una empresa, producto, servicio, marca y/o persona,

está compuesta por el conjunto de atributos o características que una persona confiera a cualquier objeto o sujeto”.

En el mundo actual ha ganado fuerza el marketing de percepción donde lo relevante es lo que percibe el mercado y el público de una empresa y/o una marca, y esto da la posibilidad de crear una clara diferencia competitiva (ventaja competitiva) basada en una comunicación integral, que lo que busca principalmente es un posicionamiento, esto es la percepción del público con respecto a una marca que a su vez se traduce en imágenes guardadas en su mente. En relación con lo anterior, Porter (2010, pág. 449), revela que la ventaja competitiva de una empresa crece de manera sólida, en razón del valor que ésta es capaz de generar para sus clientes y que los mismos estén dispuestos a pagar. Pero también, señala que desarrollar una estrategia competitiva para saber cómo la empresa va a competir en el mercado, puede resultar incierta y generar incertidumbre, ya que la industria es dinámica; sin embargo, se debe diseñar objetivos, estrategias y planes necesarios para alcanzar los mismos (Porter, 2010, pág. 475). Así mismo, este autor proporciona un enfoque ampliamente utilizado para diseñar estrategias y éste ha sido denominado como *las cinco fuerzas de Porter*, un modelo permite a las industrias realizar un análisis externo en donde se puede conocer la rivalidad entre empresas competidoras, establecer barreras de entrada para nuevos competidores, desarrollar productos sustitutos e identificar la influencia de las negociaciones por parte de los proveedores y consumidores, tal como se observa en la Figura 4.

Por otra parte, Kotler & Armstrong (2008, pág. 185) dicen que el posicionamiento refiere a qué lugar o espacio ocupa la empresa en la mente del consumidor en relación con la competencia; por lo que, es importante no dejar al azar la ubicación de la empresa por parte de los consumidores, sino a través de mezclas de marketing lograr el posicionamiento esperado. En efecto, para que una empresa pueda sobrevivir debe tomar en cuenta “las dos funciones básicas, la innovación y el marketing” según Koontz & Weihrich (2007, pág. 111). Al respecto, Toca

(2009, pág. 26) señala que lo valioso en marketing es el valor agregado, es decir el aumento o incremento de servicios y características del producto. Rodríguez (2007, pág. 39) revela que el marketing permite tener una visión integrada a través de diferentes herramientas, para satisfacer las necesidades y requisitos de los consumidores, logrando los objetivos planteados.

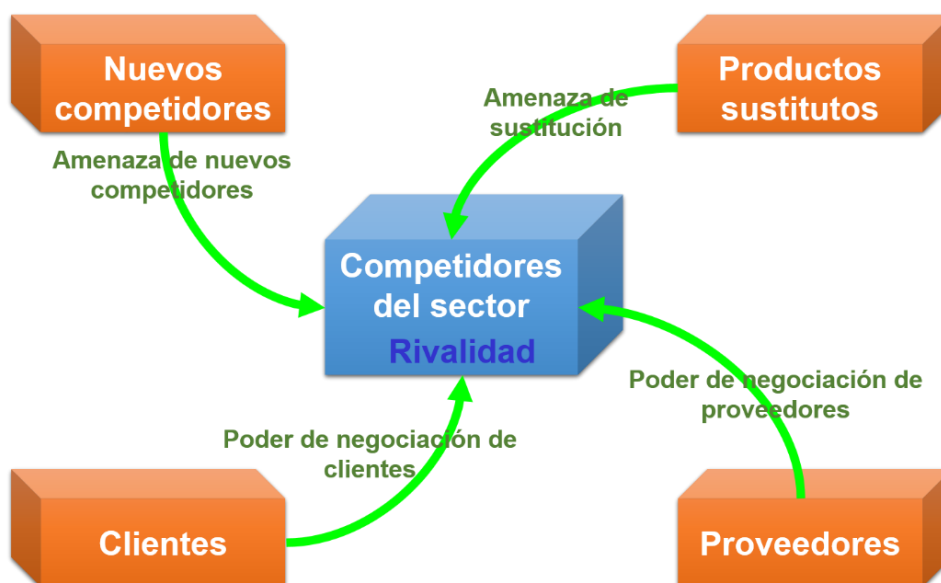


Figura 4. *Modelo de las cinco fuerzas de Porter*

Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica (David, 2013); Ventaja Competitiva (Porter, 2010)

Para Rivera & Garcillán L. (2012, pág. 23) “el marketing es importante ya que guía todas las acciones estratégicas y operativas para que las organizaciones sean competitivas en la satisfacción de sus mercados”. Para lograr que una empresa obtenga el posicionamiento deseado en la mente del consumidor, es sustancial efectuar los cuatro ingredientes principales denominados como *las 4 P*, tal como se observa en la Figura 5 (Correa Macías, 2011, pág. 79), en donde la primera P refiere al **p**roducto que es el instrumento de marketing que dispone la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor, siendo su estrategia una de las más importantes de los profesionales de marketing; la segunda P hace referencia al **p**recio, único elemento del marketing mix que representa ingresos económicos para la empresa y engloba los costos de la empresa por la adquisición del producto y el dinero que está dispuesto a pagar el consumidor por dicho producto; como tercera P se identifica **p**laza o también conocida

como distribución que otorga un diagrama organizado desde la fabricación o producción del bien hasta su disposición al consumidor. Esta P, es uno de los elementos complejos ya que interactúan terceros en el proceso (Rodríguez Ardura, 2007, pág. 70); y, la cuarta P está relacionada con la **promoción** del bien a través de estrategias de precios y nuevas plazas que corresponde a la parte de resaltar y exaltar las cualidades de un bien para diferenciarla y hacer exclusivo en el mercado (Dvoskin, 2004).

No obstante, hoy en día se habla de hasta 9 P, en donde a más de las cuatro principales, se adicionan **personal**, **procesos**, **partners**, **physical evidence** y **publicidad**.

La práctica del marketing mix conlleva estrategias de marketing, un conjunto de decisiones para conseguir los objetivos planteados que pueden ser de tres tipos: beneficio, volumen de ventas, y cuota de mercado. Estas estrategias se definen siempre que se tenga claro el mercado objetivo de la empresa a través de una investigación del entorno (Sastre Castillo, 2009).



Figura 5. *Las 4 Ps del Marketing*

Adaptado de Principios de Marketing. Cómo gestionar la empresa del siglo XXI (Correa Macías, 2011)

1.3. MARCO REFERENCIAL: CASO DE ÉXITO

En esta sección se dan a conocer casos de éxito de empresas de diferentes sectores del país y el mundo, que por medio de una planificación estratégica y la aplicación de una visión innovadora, lograron un crecimiento sostenido superando las adversidades del entorno, sean estas demográficas, económicas, sociales, políticas, etc.

La selección de las diferentes empresas, para presentar sus estrategias, no ha tenido un argumento sostenido alguno, solamente se ha tomado aquellas cuya fuerza innovadora y estratégica han sentado un precedente de cambio orientado a la sociedad, medio ambiente y satisfacción del consumidor final.

1.3.1. Contexto nacional

El desarrollo sostenido, sobre la base de estrategias y con una visión amplia en el mercado, ha permitido a muchas instituciones ser consideradas dentro del ranking de éxito empresarial, cada una de ellas por sus características específicas y esfuerzos desplegados para mantenerse en una ubicación importante. A continuación se presenta un resumen de estos esfuerzos de al menos cuatro de ellas, seleccionadas de manera aleatoria, por ejemplo, Corporación La Favorita C. A., del sector *comercio al por mayor* y su clasificación *supermercados*, ubicada en el primer lugar sobre la base de posición ingresos; la empresa Álvarez Larrea Equipos Médicos (ALEM) Cía. Ltda., ubicada en segundo lugar en la clasificación de sector *salud* y clasificación *comercio al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos*, principal empresa competidora de VIAPROYECTOS; el Banco de Guayaquil, ubicado en el número dos del grupo *sector financiero*, clasificación *bancos*. Unilever Andina Ecuador S.A., correspondiente al sector *industria* clasificación *fabricación de artículos de limpieza y cuidado*, con su primer lugar.

La Favorita es una empresa que por 60 años ha contribuido a la *historia de crecimiento y progreso del país*, mediante una proyección de desarrollo constante en donde sus clientes

son su razón de ser, convirtiéndose en una sólida estructura de referencia. Además, han creado alianzas estratégicas para cumplir la demanda de diversos productos y servicios necesarios para el hogar, llegando a crear marcas propias de buena calidad, garantizadas y de precios asequibles (Corporación Favorita C. A., 2006). Esta corporación considera como parte de la estrategia empresarial estar atento a los cambios de las diferentes actividades que permitan un posicionamiento esperado, basado en adelantarse a la competencia con eficacia y con normas éticas, que busquen el bienestar de los consumidores a través de los productos o servicios que ofrecen. Se ha consolidado como la empresa más grande del Ecuador en el top de las 1000 empresas en el año 2012 (EKOS, 2014).

ALEM es una empresa familiar con más de 20 años de experiencia dedicada a la importación y comercialización al por mayor y menor de insumos médicos, que tiene como ventaja competitiva el constante entrenamiento y capacitación a los profesionales médicos del país a través de un Convenio con el Centro Internacional de Enseñanza en Cirugía Endoscópica (CIECE) y el Instituto de Investigación contra el Cáncer Digestivo (IRCAD); en la actualidad cuenta con oficinas en Quito, Guayaquil y Cuenca, sitios estratégicos para atender la demanda de todo el país y tiene la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008, otorgada en agosto 12 del 2013 (ALEM, 2015).

El **Banco de Guayaquil** es una empresa que inicia sus actividades en el año 1923 y que a lo largo de los años ha implementado estrategias para convertirse en una banca con solidez, liquidez y rentabilidad, además de gozar de una excelente reputación en la sociedad ecuatoriana. Su esfuerzo institucional, le ha permitido obtener las más altas calificaciones AAA, tanto en la banca ecuatoriana como en el mercado de valores. La implementación del *Banco del Barrio*, cuya estrategia responde a una alianza con pequeños negocios en todo el Ecuador, *obtuvo el premio como el mayor proyecto de Bancarización de América Latina dentro de los Premio denominado Beyond Banking*. La estrategia de este Banco está basada

en un alto nivel de innovación y en la constante monitorización del entorno para actuar rápido ante los cambios y eliminar barreras a través de implementación de más puntos de contacto, además de herramientas informáticas con atención al cliente 24/7 brindando innovación, solidez y la cobertura más amplia (Banco de Guayaquil S. A., 2013).

UNILEVER tiene como visión duplicar el tamaño del negocio reduciendo a la mitad el impacto ambiental y aumentando el impacto social positivo, con el apoyo de sus stakeholders (EKOS, 2014), se distingue por las marcas todas ellas relacionadas con una nutrición equilibrada y un alto nivel de higiene; tomando en cuenta que estos productos se obtienen de manera sustentable y que se emplean para proteger los recursos naturales de la Tierra. En 2014 recibió certificado INEN esquema 5, por sus marcas Pingüino, Bonella y Dorina. Su interés demostrado por el desarrollo de personas y la creación de un mundo sostenible, la hace ubicarse en un sitio preferencial en la mente de los usuarios (UNILEVER, 2015).

Tal como se demuestra en los casos presentados, los factores que llevan al éxito de las empresas tienen su base en el uso de la innovación, creatividad y responsabilidad social, con alto sentido de respeto hacia el medio ambiente y con el apoyo de los colaboradores y la sociedad en general.

1.3.2. Contexto internacional

En este contexto se analizan dos empresas; una de ellas ha logrado un crecimiento muy rápido en tan poco tiempo de existencia y se desarrolla sobre el mundo de la tecnología, ésta es **Google Inc.**; y por otra parte, **Johnson & Johnson**, una empresa estadounidense mundialmente reconocida y fabricante de dispositivos médicos, productos farmacéuticos, productos de cuidado personal, perfumes y productos para bebés, fundada en el año 1886.

Google fue fundado en 1998, por Larry Page y Sergey Brin, estudiantes de la Universidad Stanford, que empezaron con sus ideales un dormitorio y luego un garaje, con el propósito de organizar la información del mundo y lograr que a través de una plataforma de

internet, ésta sea útil y accesible para todas las personas en cualquier parte del planeta; esta empresa se ha caracterizado por la pluriculturalidad de su gente, en donde a diario de manera armoniosa desarrollan iniciativas, permitiendo a los usuarios una navegación rápida e interactiva en el internet; las personas que trabajan para la empresa son inteligentes y decididas con objetivos y visiones comunes y hablan cientos de idiomas. En la actualidad cuenta con *más de 70 oficinas en más de 40 países alrededor del mundo*, cuyos espacios se definen por tener centros de ideas. La filosofía de Google se resume en diez cosas que ellos creen desde sus inicios (Google Inc., 2015):

- Enfócate en el usuario y el resto se hará solo.
- Es mejor hacer una cosa realmente bien.
- Rápido es mejor que lento.
- La democracia en la web funciona.
- No necesitas estar en tu escritorio para obtener una respuesta.
- Puedes ganar dinero sin hacer el mal.
- Siempre hay más información allá afuera.
- La necesidad de información traspasa todas las fronteras.
- Se puede ser serio sin usar corbata.
- Genial no es suficiente.

Google da importancia al talento por sobre la experiencia; que le resta relevancia a la apariencia de un ejecutivo, y suma en su lugar el factor humano y desarrollo del individuo, demostrando así, que para pensar no se necesita más que un cerebro en lugar de corbata. Esto no significa que los demás están errados en su concepción del mundo empresarial y de la cultura e imagen corporativa. Solo significa que por la actividad y por diversidad de culturas que conforman esta empresa, hallaron que la mejor forma de prosperar es ésta, con objetivos y

estrategias bien definidos, ya que todos saben a dónde ir, qué hacer y por qué lo están haciendo: por lograr satisfacción total en sus clientes.

Johnson & Johnson es una empresa estadounidense fabricante de dispositivos médicos, productos farmacéuticos, productos de cuidado personal, perfumes y productos para bebés fundada en el año 1886 y que en la actualidad incluye unas 230 empresas filiales con operaciones en más de 57 países y sus productos se venden en más de 175 países; su nombre proviene de los apellidos de los fundadores de la empresa (Johnson & Johnson, 2015); desde 2012 ha puesto en marcha el plan llamado Healthy Future 2015 el cual se enfoca en problemas sociales y de ayuda a los países poco desarrollados, temas con los que la empresa ya trabajaba, pero nunca había incluido como parte de su estrategia de sustentabilidad. Este plan está conformado por las siguientes siete estrategias (EXPOK, 2015):

- Honrar la responsabilidad con las comunidades, aumentando su bienestar por medio de campañas informativas de salud.
- Mejorar la medición de resultados de programas de filantropía y asistir a sus socios filantrópicos para que puedan hacer lo mismo. Aumentar los estándares de éxito de los programas de salud.
- Fomentar empleados conscientes de la salud, involucrados y seguros, mejorando la cultura de salud y seguridad en el trabajo.
- Construir un legado de cuidado del planeta, reduciendo su impacto ambiental.
- Asociarse con proveedores comprometidos con la sustentabilidad
- Avanzar en la salud global por medio de investigaciones sobre enfermedades poco estudiadas y facilitando acceso a medicamentos, asociándose con otras organizaciones para expandir el impacto.
- Compromiso con la transparencia y reconocimiento del poder de la colaboración externa.

Johnson & Johnson, desde su inicio se enfocó en el sector salud, un sector vulnerable y de mucha dedicación y cuidado. Como toda empresa espera generar ganancias, pero no deja de lado su naturaleza que es cuidar de sus clientes, a través de productos con alto contenido en calidad que constantemente se encuentran realizando estudios de investigación para desarrollar mejores sistemas en pro de sus usuarios, garantizando así la responsabilidad social con el mundo.

Estas dos empresas de sectores totalmente diferentes, una en tecnología cuyo crecimiento fue rápidamente pero por su constante desarrollo lo hace sostenible en el tiempo, y otro enfocado al sector salud con más de 100 años de existencia, reafirmando su presencia en el mercado mundial, tienen un objetivo en común: satisfacción total de sus clientes sobre la base estrategias bien determinadas y enmarcadas, que sobrepasan cualquier límite de las empresas comunes que solo buscan irónicamente incrementar sus ventas sin una razón social que los sustenten.

1.4. MARCO LEGAL

Es necesario considerar ciertos aspectos legales que enmarcarán la viabilidad de los planes de mejora a proponer a la empresa VIAPROYECTOS, ya que el sector de la salud es un sector vulnerable en cualquier sociedad, por ello la Organización Mundial de la Salud (2013) señala que la salud no se trata solo de estar sano y además que los Estados son los responsables de otorgar todas las condiciones necesarias para que las personas puedan vivir lo más saludablemente posible, con acceso a una atención sanitaria, oportuna, aceptable, asequible y de calidad satisfactoria. En ese sentido, **la Constitución de la República del Ecuador 2008** en su Artículo 32 considera a la salud como un derecho garantizado por el Estado "...cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al

agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir” (Asamblea Constituyente, 2011)

El Artículo 66, numeral 2 de la Constitución reconoce y garantiza “el derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesario” (Asamblea Constituyente, 2011).

Por su parte, la SENPLADES, en el objetivo tres del **Plan Nacional del Buen Vivir** (PNBV) 2013-2017 es “mejorar la calidad de vida de la población”, sin embargo al reconocer que lograrlo “es un proceso multidimensional y complejo” se ha desarrollado políticas y lineamientos para que este objetivo pueda ser alcanzado, considerándose como políticas las siguientes (SENPLADES, 2013):

- 3.1. Promover el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios de atención que componen el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.
- 3.2. Ampliar los servicios de prevención y promoción de la salud para mejorar las condiciones y los hábitos de vida de las personas.
- 3.3. Garantizar la prestación universal y gratuita de los servicios de atención integral de salud.
- 3.4. Fortalecer y consolidar la salud intercultural, incorporando la medicina ancestral y alternativa al Sistema Nacional de Salud.
- 3.5. Garantizar el acceso efectivo a servicios integrales de salud sexual y reproductiva, como un componente del derecho a la libertad sexual de las personas.
- 3.6. Promover entre la población y en la sociedad hábitos de alimentación nutritiva y saludable que permitan gozar de un nivel de desarrollo físico, emocional e intelectual acorde con su edad y condiciones físicas.

3.7. Fomentar el tiempo dedicado al ocio activo y el uso del tiempo libre en actividades físicas, deportivas y otras que contribuyan a mejorar las condiciones físicas, intelectuales y sociales de la población.

3.8. Propiciar condiciones adecuadas para el acceso a un hábitat seguro e incluyente.

3.9. Garantizar el acceso a una vivienda adecuada, segura y digna.

3.10. Garantizar el acceso universal, permanente, sostenible y con calidad a agua segura y a servicios básicos de saneamiento, con pertinencia territorial, ambiental, social y cultural.

3.11. Garantizar la preservación y protección integral del patrimonio cultural y natural y de la ciudadanía ante las amenazas y riesgos de origen natural o antrópico.

3.12. Garantizar el acceso a servicios de transporte y movilidad incluyentes, seguros y sustentables a nivel local e internacional.

En consecuencia, la salud se plantea como un instrumento para alcanzar el buen vivir y VIAPROYECTOS como aliado estratégico de sus clientes colabora en la ética y actividad profesional de los galenos quienes a través de su “noble y sacrificada profesión asumen la gran responsabilidad de hacer efectiva la garantía Constitucional del Derecho a la Salud de los ecuatorianos”, sobre la base de los articulados del Código de Ética Médica, Código Orgánico Integral Penal, normas legales establecidas en la Ley Orgánica de Salud y demás leyes relacionadas con la salud y el buen vivir.

El Ministerio de Salud Pública (MSP) como autoridad Sanitaria Nacional con el objetivo de articular la Red Pública Integral de Salud y la Red Complementaria, expidió en el 2013 el Manual del Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS), que homologa la tipología de los establecimientos de salud por niveles de atención del Sistema Nacional de Salud, mismo que rige para todo el sector salud del país. De esta manera ha buscado fortalecer los establecimientos de salud del país (sean del sector público o privado) y ha definido la

distribución de los servicios de salud por niveles de atención acorde a la tipología de los mismos (MSP, 2012).

Como marco de regulación, el Gobierno Nacional en agosto del 2008 creó el Sistema Oficial de Compras en la República del Ecuador bajo el nombre de Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP), hoy denominado Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP) el mismo que posee una herramienta informática con plataforma tecnológica, que constantemente se encuentra en desarrollo y perfeccionamiento, y que permite realizar las compras del sector público bajo diferentes procedimientos, incluyendo a todas las casas de salud públicas en calidad de entidad contratante, llevando a cabo la contratación de bienes, obras, servicios y consultorías.

Todos los proveedores de origen ecuatoriano o extranjero que quieran vender sus bienes/obras o servicios al estado deben calificarse a través de la SERCOP y obtener el RUP cuyas siglas significan Registro Único de Proveedores. En tanto que, para proveer bienes/obras o servicios al sector privado, el procedimiento es distinto y depende de las políticas y/o herramientas que manejan cada una de las instituciones, en algunos casos existe similitud con el sector público, en cuanto al proceso se refiere, ya que la compra se puede efectuar de manera directa o en otros casos luego de una selección de entre un número determinado de oferentes que permite realizar comparaciones de ofertas y escoger al candidato más idóneo.

El sistema de contratación pública cuenta con su propia ley y reglamento y la SERCOP ha emitido innumerables resoluciones que sirven de direccionamiento para llevar a cabo los procedimientos de compras, siendo considerado, dentro del marco reglamentario en su artículo 108 la opción de arrendamiento (Asamblea Constituyente, 2010):

Art. 108.- Procedimiento.- Para el arrendamiento de bienes muebles que requiera la entidad contratante se observarán las normas contenidas en el Código Civil, Ley sobre

arrendamiento mercantil y demás pertinentes, observando el procedimiento que para el efecto determine, mediante resolución motivada, la máxima autoridad de la entidad contratante o su delegado, siempre que no exista normativa emitida para el efecto por el INCOP.

Al respecto el INCOP ahora SERCOP ha emitido a través de la Resolución Nro. RE-INCOP-2013-0000085 "Normas para la aplicación del principio de vigencia tecnológica en la adquisición, arrendamiento y prestación de servicios en los que se requiera de equipos informáticos, equipos de impresión, vehículos y equipos médicos", esta norma recoge aspectos importantes como la vigencia tecnológica de los bienes, la garantía técnica, reposición de los bienes sea temporal o definitiva, arrendamiento de bienes, contratación de servicios que requieren el uso de vigencia tecnológica y la capacitación.

A manera de resumen, de todo lo revisado en este capítulo, es importante resaltar que las empresas deben establecer excelentes relaciones con el cliente interno y fortalecer su competitividad, como medio para llegar al cliente externo con productos y servicios orientados a su más alto nivel de satisfacción; diseñando políticas internas de crecimiento y de fortalecimiento del potencial intelectual, así como de adaptación y flexibilidad para responder con prontitud a las necesidades de sus usuarios; elementos clave también, son la innovación y la creatividad para diversificar el producto y/o servicio, con sentido de responsabilidad social y sustentado en el marco regulatorio y legal que corresponda.

CAPÍTULO II

MARCO INSTITUCIONAL DE VIAPROYECTOS S. A.

Para lograr un desarrollo sustancial de VIAPROYECTOS es importante llevar a cabo un análisis de la situación actual de la empresa sobre la base de su historia y evolución, ya que esto permite comprender lo que está pasando y el comportamiento que podría llegar a tener en el entorno en el que se desenvuelve. Así mismo, en este apartado se analizará a la competencia y, competidores principales mediante este análisis se podrá ampliar la visión, desarrollando nuevas perspectivas o campos de acción para un sólido posicionamiento en el mercado.

2.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN

Al final de la década de los 90, en el año 1998, cuando la República del Ecuador vivía una crisis económica - social y se adentraba a la dolarización debido a la devaluación de su moneda *el sucre*; se constituye legalmente VIAPROYECTOS S. A. mediante escritura pública extendida por la Notaría Décimo Sexta del cantón Guayaquil, e inscrita en el Registro Mercantil, el dos de septiembre de mil novecientos noventa y ocho, con domicilio en la Ciudad de Guayaquil. En el mismo año, la empresa es adquirida por el Abg. Kléber Parrales Posligua e Ing. Publio Vásquez Coronel, dos visionarios con una propuesta innovadora y moderna dentro de la actividad empresarial del mercado de la salud y como aporte a la sociedad, obtuvieron la distribución de marcas con tecnologías de punta para favorecer a las instituciones con las cuales se comercializan sus productos, brindando seguridad médica y quirúrgica a la población. Su primer cliente el Hospital Dr. Teodoro Maldonado Carbo se ha mantenido hasta la actualidad; al igual que su primer proveedor Johnson & Johnson. Contrariamente, a la naturaleza de la actividad de la empresa ya en manos de sus propietarios

actuales, la primera venta en realizar fue de Carne, debido a la alta competencia en la provisión de insumos y equipos. Posteriormente, los fundadores con el apoyo de sus esposas lograron sumar capital, permitiendo contratar personal externo para la gestión administrativa y técnica de la empresa, personal que permanece hasta el día de hoy dentro de la misma.

En el 2006 la empresa superó una crisis muy fuerte; en razón de que los ingresos generados por ventas fue de aproximadamente \$ 485.000,00 cuando la meta esperada era de \$ 4.000.000,00 siendo necesario hipotecar bienes propios de los dueños.

En septiembre del 2010 inicia de manera formal el proceso del Sistema de Gestión de Calidad, cuya eficacia se la evalúa y controla a través de las Actas de Revisión por la dirección, las cuales se realizan mensualmente. Este sistema incluye: Ventas y Representación de Equipos y Repuestos de las Marcas que comercializan; Ventas de Insumos Médicos de las Marcas con las cuales tienen contrato de distribución comercial formal; y, Servicio de Mantenimiento Técnico para Equipos Médicos. Posee certificación ISO 9001-2008 desde el 12 de Marzo 2012, aprobado por Bureau Veritas que tiene certificaciones ANAB, OAE y UKAS. La norma ISO recoge todos los principios de gestión que consideran básicos para la excelencia: la satisfacción del cliente, la mejora continua, la participación del personal, la implementación de indicadores y los procesos para el control y para la mejora de los servicios, el liderazgo y plena comunicación con el cliente.

En la escritura pública se indica que la empresa *“se dedicará a la venta al por mayor y menor de instrumentos, dispositivos y materiales médicos quirúrgicos o dentales, como también de equipos médicos, incluso partes, piezas y mantenimiento técnico”*. A la fecha tiene las siguientes actividades comerciales, legalmente establecidas en su RUC:

- Venta al por mayor y menor de instrumentos, dispositivos y materiales médicos quirúrgicos o dentales, e insumos médicos.
- Venta al por mayor y menor de equipo médico, incluso partes, piezas.

- Fabricación y venta de señalización vial, industrial, seguridad.
- Servicio de instalación, mantenimiento y reparación de equipo médico y quirúrgico.
- Fabricación y venta mobiliario de oficina.
- Actividades de construcción, remodelación y/o ampliación de obras civiles del sector hospitalario y médico en general.

Actualmente la empresa mantiene como propietarios a Publio Vásquez Coronel y Kleber PARRALES Posligua, Presidente y Gerente General respectivamente, cada uno con el 50% de las acciones de la empresa. La parte administrativa de la empresa la coordina el Gerente General y la parte comercial está liderada por el Presidente Ejecutivo. Cuenta con 44 colaboradores, distribuidores en diferentes zonas del país: 38 en Guayaquil (oficina matriz); 4 en Quito (oficina sucursal); 1 en Loja (asesora comercial) y 1 en Portoviejo (asesora comercial).

Con el paso de los años, sus accionistas han infundido en sus colaboradores que la empresa dejó de vender equipos médicos para convertirse en asesores y aliados de los profesionales médicos, proporcionando viabilidad a proyectos para equipar hospitales a través del slogan “somos su mejor aliado”. Desde el 2012 se implementaron el Departamento de Producto, el Departamento de Proyectos y el Departamento de Desarrollo de Negocios; así mismo, la adquisición de una infraestructura para la remodelación y adecuación de la oficina matriz, furgoneta para realizar la logística de transportación de mercadería y la bodega externa para almacenamiento de inventario de insumos y equipos médicos de comercialización. En el año 2013, consideran la apertura de una sucursal con oficina propia en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano y capital del país (ver figura 6). Su convicción, constancia y perseverancia les ha reconocido una fuerte experiencia en el mercado de la salud y los ha premiado con la obtención de una infraestructura propia para el funcionamiento de la

organismos de control. Debido a su experiencia en soluciones médicas integrales le permite responder debidamente a necesidades, objetivos y presupuestos, y facilitarle la mejor solución, única personalizada para cada necesidad, generando valor para sus clientes, trabajadores, proveedores y propietarios.

La **visión** de VIAPROYECTOS (2015) corresponde a:

Consolidarnos como empresa reconocida por la responsabilidad y la seriedad asumida en todos nuestros actos por todos quienes la conformamos, alcanzando el éxito de manera competitiva, cumpliendo estándares de calidad, innovando los servicios y optimizando los procesos constantemente de tal forma que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

VIAPROYECTOS (2015) como filosofía empresarial, tiene el siguiente **credo**:

- Creemos que aumentar la satisfacción de nuestros clientes es nuestra preocupación más importante, como medio de garantizar su lealtad permanente.
- Creemos que el personal de Viaproyectos S.A. es nuestro activo más importante, lo que constituye la diferencia crítica en el desempeño de Viaproyectos y, mediante su trabajo y esfuerzo, separan a Viaproyectos de las demás compañías.
- Creemos tener la obligación por el bienestar de la sociedad en la que vivimos y trabajamos.
- Creemos que la excelencia es la norma para todo lo que hacemos, al alimentar y fomentar:
 - Respeto por la persona
 - Comunicación honesta y abierta
 - Desarrollo y satisfacción del personal
 - Participación, cooperación y trabajo en equipo
 - Creatividad, innovación e iniciativa

- Toma prudente de riesgos
- Reconocimiento y recompensa por los logros

2.1.1. Estructura organizacional

VIAPROYECTOS cuenta con una estructura organizacional formal (Figura 7) actualizada al dos de abril del 2012 y aceptada por el Sistema de Gestión de Calidad. En el aspecto más relevante, la empresa se encuentra conformada por la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General, Gerencia Administrativo Nacional, seis Gerencias Departamentales y una Dirección Departamental.

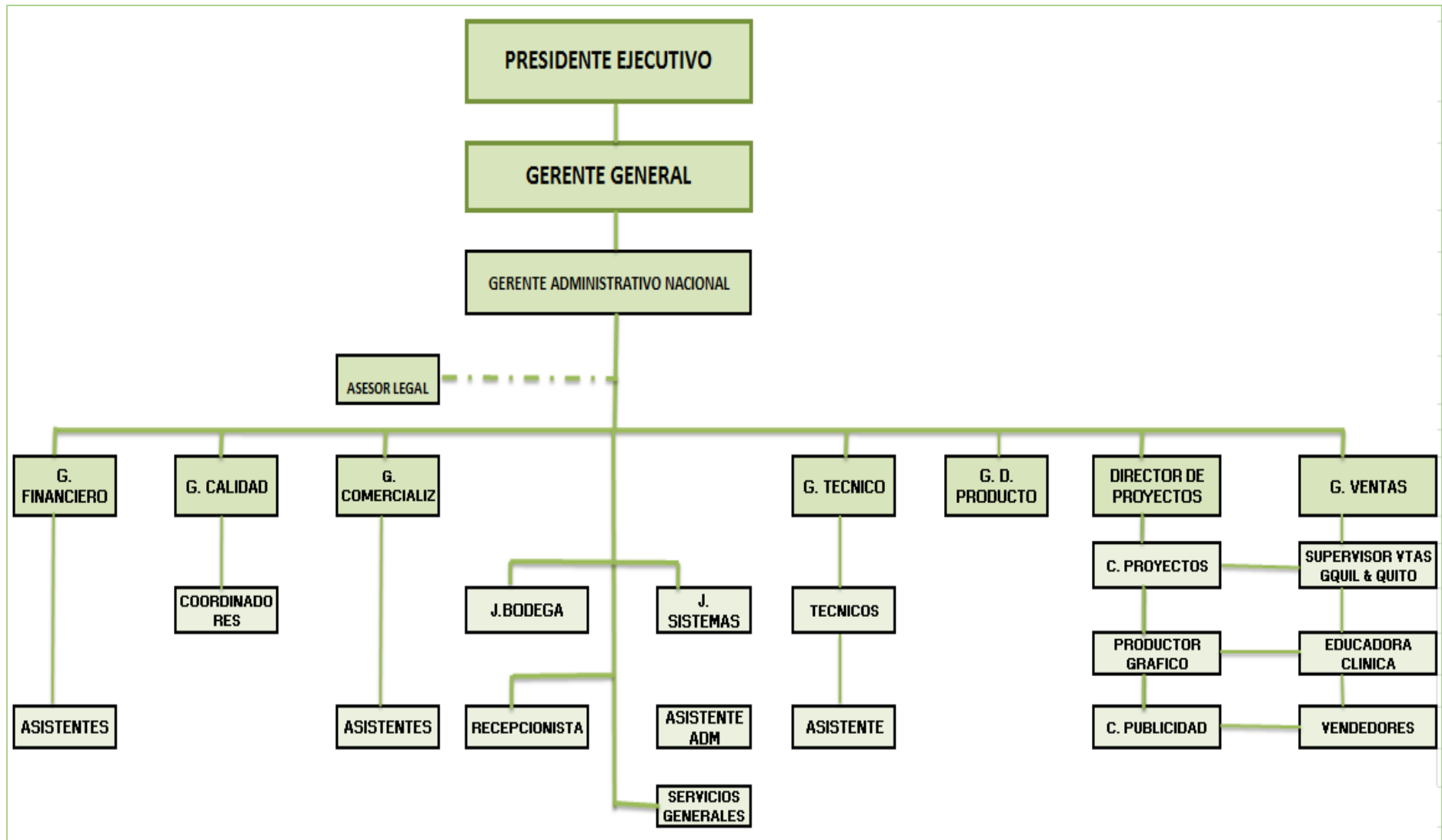


Figura 7. Estructura organizacional de VIAPROYECTOS
Tomado de VIAPROYECTOS (2013)

2.1.2. Sistema de gestión de calidad

El proceso del Sistema de Gestión de Calidad se inicia formalmente a partir del 15 de Septiembre del 2010 y su alcance es: “*Representación y Comercialización, Instalación y mantenimiento de Equipos e Insumos Médicos*”. Existe un Organigrama del Comité de Calidad, como se muestra en la Figura 8.

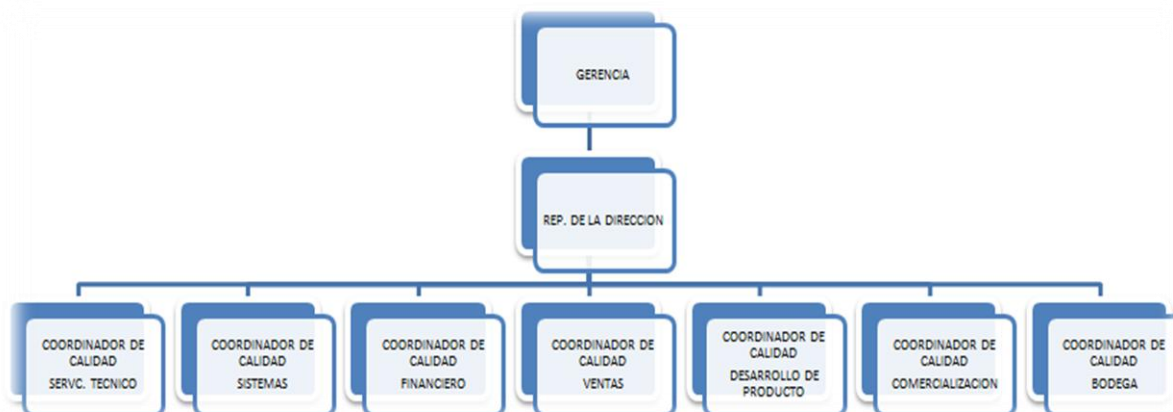


Figura 8. *Organigrama del Comité de Calidad*
Tomado de VIAPROYECTOS (2013)

El Sistema de Calidad de VIAPROYECTOS S.A. incluye:

- Ventas y Representación de Equipos y Repuestos de las Marcas con las cuales tenemos distribución comercial formal.
- Ventas de Insumos Médicos de las Marcas con las cuales tenemos contrato de distribución comercial formal.
- Servicio de Mantenimiento Técnico para Equipos Médicos.

El sistema de gestión de calidad se materializa en una estructura documental que incluye:

- Manual de Calidad (MCL)
- Procedimientos normativos (PRN)
- Procedimientos (PRO)

- Formatos (FOR)
- Instructivos (INS)
- Especificaciones (ESP)
- Mapas de procesos (MP)
- Registros
- Documentos externos

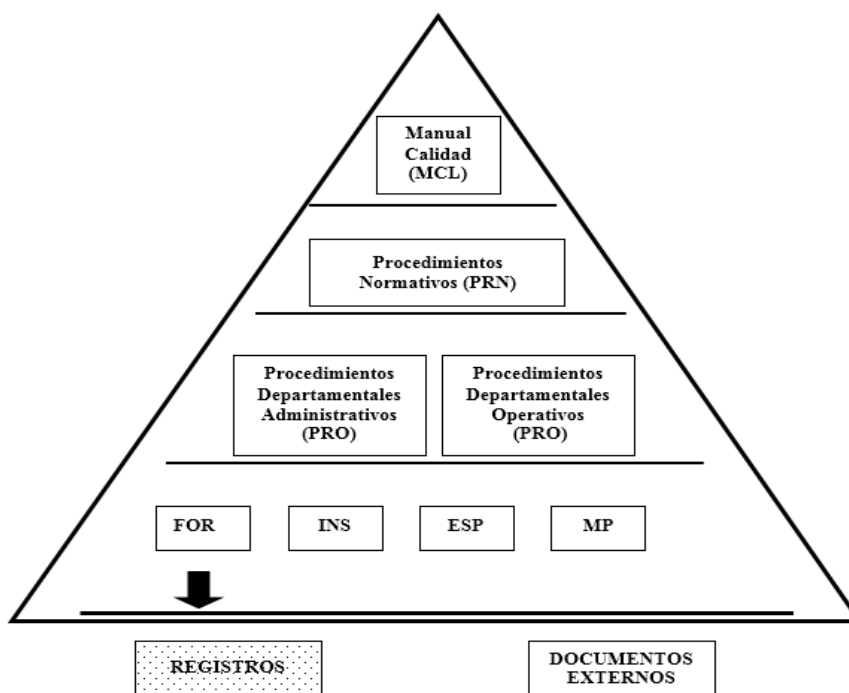


Figura 9. *Estructura Documental de VIAPROYECTOS S. A.*
Tomado de VIAPROYECTOS (2013)

La Política de Calidad de VIAPROYECTOS S.A., fue definida y aprobada en septiembre 15 del 2010 y fue revisada y ratificada en enero 07 del 2011 en la reunión de revisión por la Dirección, siendo la política: *“Lograr la satisfacción de nuestros clientes ofreciendo servicios de calidad en la comercialización y servicio técnico de equipos médicos, venta de repuestos e insumos médicos, con un personal comprometido con la mejora continua de nuestros procesos”* (VIAPROYECTOS, 2013). La empresa confirma que la actual Política de Calidad es adecuada a las necesidades de la organización y de sus clientes; la misma es

compacta y directa para poder fácilmente ser entendida y difundida por todo el personal. Los principales procesos de se encuentran definidos en este diagrama el cual muestra la secuencia y relación entre los procesos (Figura 10).

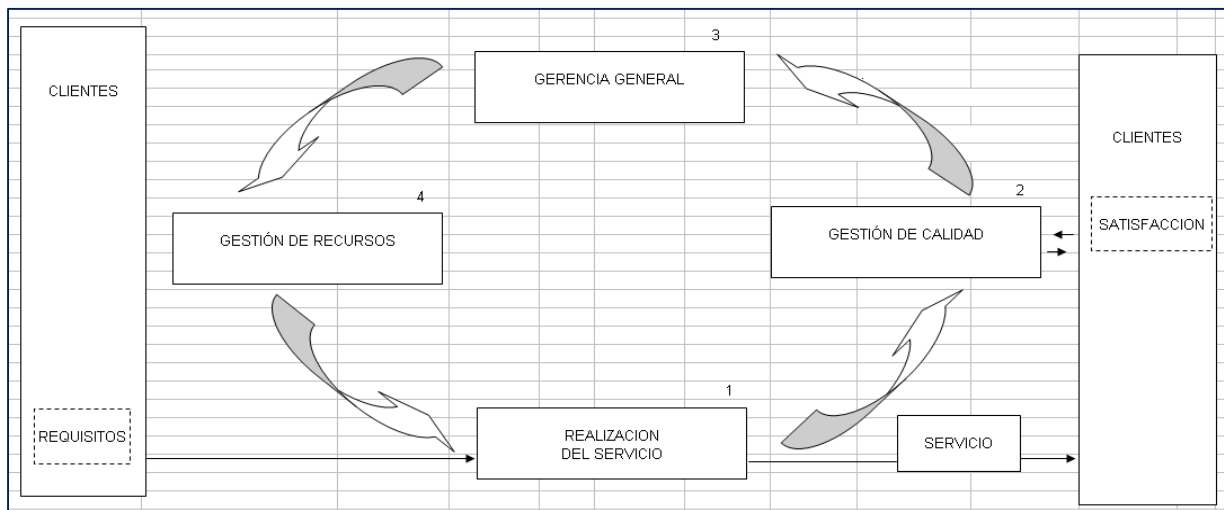


Figura 10. **Macroproceso de VIAPROYECTOS S. A.**
Tomado de VIAPROYECTOS (2013)

Existen procesos independientes, como Gerencia, Ventas, Comercialización, Bodega, Servicio Técnico, Sistemas, Finanzas, Desarrollo de Producto, Gestión de Calidad, que están fuera de la línea de flujo normal de producción pero que interactúan en ambas vías con los procesos productivos. Para tal fin se ha utilizado un *conector* en el Macroproceso (VIAPROYECTOS, 2013). En la Figura 11 se detalla el proceso de Realización del Servicio.

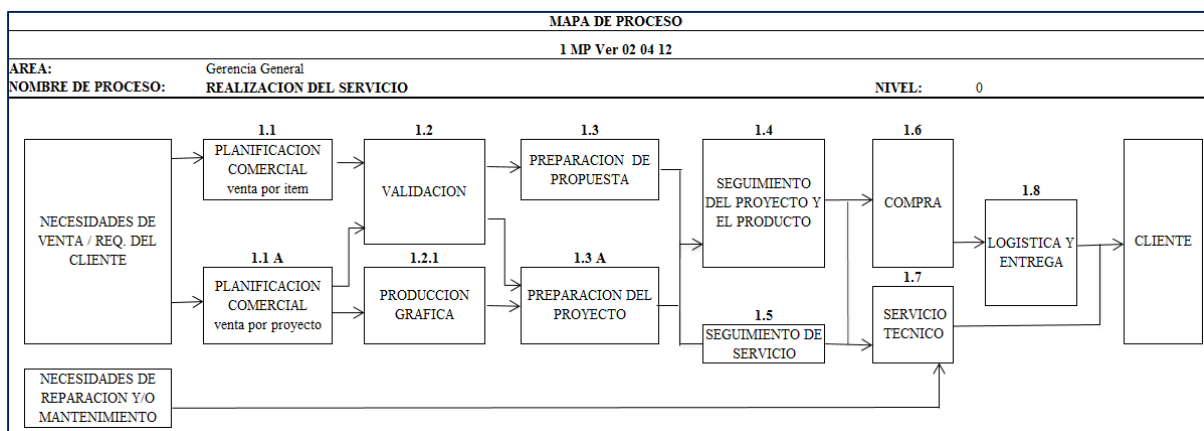


Figura 11. **Mapa de proceso de realización del servicio**
Tomado de VIAPROYECTOS (2013)

2.1.3. Cartera de servicios


VIAPROYECTOS (2015) es capaz de ofrecer de manera especializada insumos, instrumentos y equipos médicos, entregando además servicio técnico y mantenimiento oportuno a sus clientes, de tal forma que proveen una solución integral al sector de la salud; cuenta con tecnología de punta mediante la representación, la distribución y la comercialización de marcas de la más alta calidad en salud a nivel mundial.

En su cartera de servicios dispone de varias líneas de representaciones comerciales para equipar quirófanos hospitalarios integrados; sistema prefabricado para revestimiento de paredes en quirófanos, sistemas de monitorización y conectividad, equipos e insumos para procedimientos endoscópicos; mobiliario médico y auxiliar para ambulatorio, equipos para tratamiento de cáncer de próstata; y sistemas de estilización de instrumental e insumos médicos y quirúrgicos.

Tabla 2.

Cartera de servicios de VIAPROYECTOS

Marca	Línea	Especialidad
Stryker	•Medical	Cirugía General
	•Endoscopia	Cirugía – Gastroenterología
	•Instrumental	Cirugía
	•I SUITE	Quirófanos Integrados
Spacelabs Healthcare	•Monitor multiparámetro de signos vitales	Quirófanos – Salas de Urgencias – Salas de Hospitalización – Unidad de Cuidados Intensivos – Unidad de Cuidados Coronarios e Intermedios
	•Central de monitoreo	
	•Máquinas de anestesia	
	•Ventiladores anestésicos	
SHD	•Sistemas de bioseguridad para	Quirófanos – Unidades de Cuidados Intensivos – Unidades de Cuidados Coronarios e Intermedios
	•Panelería hospitalaria	
	•Sistema de iluminación hospitalaria	
BOWA	•Sistemas de electrocirugía	Cirugía
	•Sistemas de argón	Cirugía
Sonablate Hifu	•Sistema de cirugía de cáncer prostático	Urología
SCHMITZ	•Mesas de cirugía	Quirófanos
	•Mobiliario hospitalario	Especialidades de hospitales
	Sillones de tratamiento ginecológico	Ginecología - Obstetricia
TRILUX	•Sistemas de iluminación para salas de cirugía	Quirófanos

Marca	Línea	Especialidad
Johnson & Johnson		<ul style="list-style-type: none"> •Suturas quirúrgicas •Productos mecánicos para laparoscopia •Bisturí armónico •Equipo de esterilización Sterrad Cirugía General – Cirugías especializadas – Cirugías Bariátricas - Áreas técnicas de Esterilización

Tomado de VIAPROYECTOS (2013)

Adicionalmente, ofrece servicios de:

- Asesoría en Soluciones Integrales Hospitalarias
- Arquitectura Virtual Hospitalaria
- Capacitación Continua
- Servicio Técnico
- Talleres
- Repuestos

2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

La empresa se desenvuelve en un mercado tan complejo como es el del sector de la salud, el mismo que en Ecuador se constituye por más de 3981 establecimientos de salud, entre instituciones privadas y/o públicas que brindan de manera directa e indirecta prestación de servicios de salud a la población. De acuerdo con el IGM (2013) el sector público al 2010 contó con 3221 establecimientos, de los cuales conforme con la siguiente figura que muestra distribución porcentual de los establecimientos de salud, el 27% pertenecen al Seguro Social en sus entidades de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS y Seguro Social Campesino SSC. El IESS que atiende a los beneficiarios del SSC, tiene un total de 96 unidades médicas a nivel nacional.

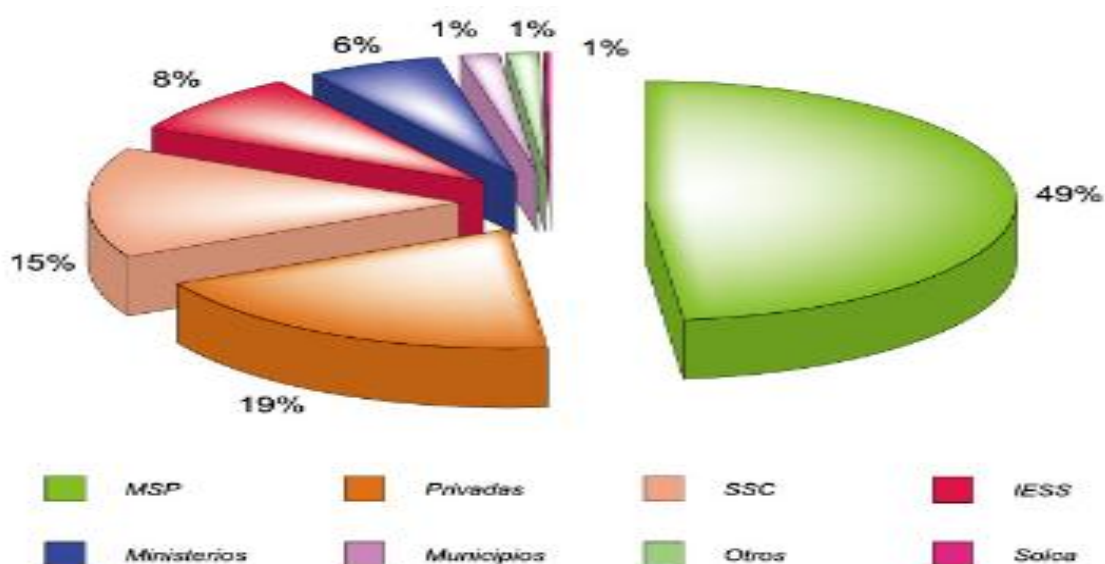


Figura 12. *Establecimientos de Salud, según Entidad a la que pertenecen en el año 2010*
Tomado de Atlas Geográfico de la República del Ecuador (IGM, 2013)

2.2.1. Cartera de clientes

Su actual cartera de clientes está conformada por más de 50 unidades de salud, y la empresa cubre aproximadamente el 10,75% del mercado que corresponde al IESS. Sólo el Hospital Dr. Teodoro Maldonado Carbo del IESS (cliente especial) en el año 2014 representó el 59,47% de los ingresos generados. En la Tabla 3 se muestra los ingresos que ha obtenido la empresa por diferentes clientes y conceptos, desde el año 2012 al 2014, en donde se puede determinar que el cliente especial ha otorgado ingresos promedio del 50,48% a VIAPROYECTOS.

Tabla 3.

Ingresos por Ventas de VIAPROYECTOS

Año	Cliente Especial	Cientes Varios	Cientes Menores	Sub-distrib. Especiales	Sub-distribuidores	Arriendo	Total
2012	4,177,430.17	3,104,206.28	855,117.88	916,246.50	520,803.94	2,142.84	9,575,947.61
2013	4,175,707.18	3,498,022.26	328,850.98	705,204.22	1,023,442.53	2,142.84	9,733,370.01
2014	9,226,243.92	2,560,496.41	311,467.07	2,478,090.08	934,575.96	2,142.84	15,513,016.28
Total	17,579,381.27	9,162,724.95	1,495,435.93	4,099,540.80	2,478,822.43	6.428.52	34,822,333.90
%	50.48	26.31	4.29	11.77	7.12	0.02	

Tomado de Estados Financieros de VIAPROYECTOS (2014)

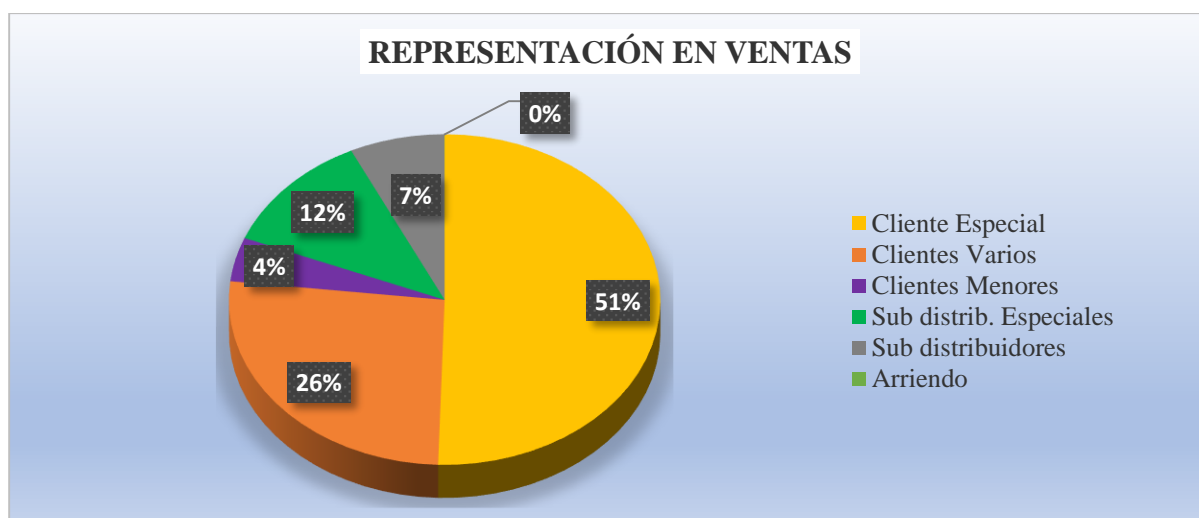


Figura 13. *Representación gráfica de ingresos por ventas de VIAPROYECTOS S. A.*
Tomado de Estados Financieros de VIAPROYECTOS (2014)

Como principales clientes de VIAPROYECTOS se destacan las siguientes Instituciones de Salud (ver Tabla 4).

Tabla 4.
Clientes principales de VIAPROYECTOS

CLIENTES PRINCIPALES DE VIAPROYECTOS S. A.	
IESS	JUNTA DE BENEFICIENCIA
Hospital Teodoro Maldonado Carbo	Hospital Luis Vernaza
Hospital IESS Milagro	POLICÍA
Hospital IESS Chone	Hospital Policía Nacional de Guayaquil
Hospital IESS Manta	Hospital Policía Nacional de Quito
Hospital IESS Jipijapa	OTROS CLIENTES
Hospital IESS Portoviejo	APROFE de Guayaquil
Hospital IESS Machala	Clínica Panamericana de Guayaquil
Hospital IESS Ibarra	Clínica San Francisco de Guayaquil
Hospital IESS Puyo	Clínica Santa María de Guayaquil
Hospital Carlos Andrade Marín	Clínica Politzer de Guayaquil
SOLCA	Clínica Milenium
Hospital Solca de Guayaquil	OmniHospital
Hospital Solca de Portoviejo	EcuSanitas
Hospital Solca de Loja	FUNDASEN
Hospital Solca de Machala	Clínica Guayaquil

Tomado de Cartera de Clientes de VIAPROYECTOS (2014)

2.2.2. Características del mercado

El mercado de la empresa durante los 16 años de operación, ha sido más influyente sobre el sector público que el privado, cuyas diferencias se aprecian en la Tabla 5.

Tabla 5.

Comparación de gestión entre los sectores público y privado, en el campo de la salud

Indicador	Sector Privado	Sector Público
Fondos	Financiamiento de Accionistas Inversiones Donaciones	Financiamiento del Estado Ciudadanos (aportantes) al Seguro Social
Administración	Burocracia	Exceso de Burocracia
Compras	Más compras directas Herramientas de compra selectiva, a criterio de cada institución Precio sobre calidad	Más concurso público Servicio Nacional de Contratación Pública Mejor calidad, mejor costo
Equipos médicos	Nuevos de fábrica Re-manufacturados Restaurados Reacondicionado – Reconstruido	Nuevos de fábrica Arrendamiento Apoyo Tecnológico
Gastos	Menor ejecución presupuestaria, mejor administración	Mayor ejecución presupuestaria, mejor administración
Beneficiarios	Ciudadanos con acceso a mejor economía Afiliados derivados del IESS o RPIS	Población aportante al Seguro Social y todo ciudadano con economía baja – media y alta.
Compromiso	Inversores y accionistas	Público Ciudadanía

Como se puede apreciar, en la tabla 5 resalta un indicador por sobre cualquier otro y que ha sido muy considerado por la empresa, equipos médicos, y es que la actividad comercial y principal de VIAPROYECTOS es la provisión de equipamiento médico nuevo de fábrica y con excelencia en calidad al mejor costo. Esta característica responde al enfoque actual del mercado de la empresa.

2.2.3. Necesidades del mercado

La salud se plantea como un instrumento para alcanzar el Buen Vivir, mediante la profundización de esfuerzos en políticas de prevención y en la generación de un ambiente saludable (SENPLADES, 2013). El Gobierno ha creado normativas para el Licenciamiento y definió la estrategia de fortalecimiento del primer nivel de atención a través de cuatro ejes (MSP, 2012):

- Construcción y mejoramiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario de los servicios de salud.
- Mejorar la capacidad resolutoria del Talento Humano.

- Implementación de un sistema informático único de información (Sistema informático para la gestión integral de salud – SIGIS)
- Definir el modelo de gestión de los establecimientos de salud.

En tal dirección, se han diseñado planes estratégicos con el propósito de incrementar la eficiencia de las prestaciones de salud a nivel país, mediante la aplicación de programas prioritarios establecidos en el MAIS-FCI.

2.2.4. Tendencias del mercado

El MSP con el fin de fortalecer el Primer Nivel, como parte del MAIS, creó el Proyecto de Fortalecimiento de la Red de Servicios de Salud y Mejoramiento de la Calidad, instrumento que a través de la Planificación Territorial determinó la brecha existente entre la demanda de los servicios de salud versus la oferta actual; siendo necesario la implementación de nuevos establecimientos de salud y la readecuación de los existentes; con un tiempo de ejecución de 60 meses, período que corresponde entre el año 2012 al año 2016. El detalle de las unidades a intervenir a nivel nacional hasta el año 2016, por tipo de establecimiento de salud, es el que se indica a continuación (MSP, 2012):

- Establecimientos de salud de primer nivel remodelados y readecuados hasta el 2016: **381**;
- Establecimientos de salud de primer nivel construidas hasta el 2016: **851**;
- Establecimientos de salud de primer nivel dotados con equipamiento biomédico, informático y mobiliario a nivel nacional hasta el año 2016: **1.232**; y,
- Establecimientos de salud con sistema informático para la gestión integral de salud: **151**.

Tabla 6.

Unidades a intervenir a nivel nacional hasta el año 2016

Establecimiento de Salud	Nuevas Unidades	Unidades a mantener	TOTAL
Centro de Salud tipo A	417	92	509
Centro de Salud tipo B	270	15	285
Centro de Salud tipo C	124	20	144
Puestos de Salud	40	254	294
TOTAL	851	381	1.232

Tomado de la Red de Servicios de Salud y Mejoramiento de la Calidad (MSP, 2012)

El informe de Rendición de Cuentas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) por el periodo comprendido enero a diciembre de 2014, en el capítulo 4 pone a consideración los programas, proyectos y eventos del 2015, resumidas en la Tabla 7.

Tabla 7.

Enfoque 2015 del IESS

No.	Proyecto / Evento	Definición	Beneficios esperados	Tipo de Proyecto
1	Construcción y equipamiento de 56 unidades médicas del SSC.	Se construirá y equipará 56 unidades médicas con tipologías definidas por órgano rector de la salud, para ser incorporadas a la Red Pública Integral de Salud.	Mejor entrega de prestaciones enmarcadas en la prevención y promoción de la salud Mayor cobertura en el área rural del país Garantizar el acceso universal	Proyecto de Inversión
2	Construcción y remodelación de centros recreacionales para el adulto mayor IESS, SSC-MIES.	Brindar un espacio de recreación y envejecimiento activo y saludable a los adultos mayores afiliados.	Mejorar la salud y estilo de vida de los adultos mayores que usen estos espacios en sus provincias.	Proyecto de Inversión

Tomado de Rendición de Cuentas 2014 (IESS Matriz, 2014)

2.2.5. Investigación de mercado

Con el fin de reconocer el entorno del mercado, se aplica a VIAPROYECTOS las Cinco fuerzas de Porter:

- **Poder de negociación de los clientes: Alta**

En el mercado de la salud, el poder de negociación de los clientes es cada vez más alta, ya sea en el sector público o privado. Debido al Sistema Nacional de Contratación Pública, se ha fortalecido el poder de la negociación de cliente - proveedor, en donde obligatoriamente en el procedimiento dinámico más común denominado Subasta Inversa Electrónica los

proveedores que superan la etapa de calificación deben pujar hacia la baja, hasta obtener ventaja frente a la competencia con el menor precio posible. En caso de que un solo oferente resultara calificado, la ley de contratación pública lo obliga a un descuento mínimo del 5% sobre el precio referencial que la entidad contratante haya establecido, siendo en muchas ocasiones el descuento mayor a ese porcentaje.

En el sector privado es más visible este poder, debido a que dependiendo del financiamiento que dispone el cliente, pueden adquirir equipamiento nuevo de fábrica, re-manufacturados, restaurados, reacondicionado o reconstruido, pudiendo abaratar el gasto en salud. VIAPROYECTOS ha perdido muchas posibles ventas, debido a sus precios altos en el mercado por el nivel de calidad superior de sus productos, que no permite llegar a niveles tan altos de negociación a favor del cliente.

- **Poder de negociación de los proveedores: Alta**

Existen empresas que proveen equipamiento e insumos médicos a nivel país, así como empresas internacionales interesados en tener representación a través de un proveedor local para el mercado de la salud. Sin embargo, a la empresa le interesa representar franquicias internacionales cuyos productos tengan características diferenciadas en tecnología y calidad. Actualmente tiene representación de grandes marcas reconocidas, las cuales exigen anualmente cumplimiento de cuotas para mantener la representación en el país. Al no cumplir con la cuota asignada, perderían la representación, como ya ha sucedido con otras representaciones, que posteriormente han sido asignadas a la competencia.

- **Rivalidad entre los Competidores: Media**

La competencia sin duda se incrementa cada día; sin embargo, la empresa no provee únicamente equipamiento e insumos médicos, sino soluciones integrales hospitalarias, cerrando la brecha de la competencia, siendo una ventaja para la empresa. La solución integral que ofrece la empresa, también es uno de los motivos para encarecer sus productos,

en efecto la empresa debe diseñar estrategias para no perder espacio y lograr captar más clientes.

La competencia se enfoca en mayor diversidad de productos, es decir, alta, mediana y baja calidad. La empresa cuenta con nivel alto en calidad, lo que dificulta captar su mercado objetivo.

- **Amenaza de nuevos competidores: Alta**

Los nuevos competidores representan una amenaza muy alta para la empresa. Con el Sistema de Contratación Pública cada vez se puede observar mayor participación de nuevos proveedores, lo cual es bueno para el mercado, ya que tiene más oferta. Se ha evidenciado el ingreso de productos nacionales con menores costos y mejor precio al cliente, esto consecuentemente perjudica a la empresa, restándole mercado sobre todo en la comercialización de insumos médicos. No obstante, la empresa cuenta barreras para un nuevo competidor, como calidad, experiencia, asesoría y solución integral hospitalaria para brindar al cliente la mejor solución posible, optimizando sus recursos al máximo.

Una amenaza muy grande para la empresa sería que sus proveedores actuales se conviertan a futuro en sus competidores, en caso que la empresa no pueda mantener las condiciones exigidas por ellos.

- **Amenazas de servicios sustitutos: Baja**

Para VIAPROYECTOS no existe un servicio sustituto potencial en el mercado, pero si otros productos que pueden ser reemplazados por los que oferta la empresa.

2.3. COMPETENCIA

Para esta investigación es importante conocer la competencia, en efecto se identificará y se analizará a los principales competidores de la empresa con el fin de determinar estrategias de mercado, en el que permita conocer si es factible convivir con la competencia dando un

valor agregado a la empresa que se estudia, si es necesario neutralizarla o si un competidor puede transformarse en socio a través de fusión o alianzas estratégicas (Berghe Romero, 2010, pág. 96). La competencia es el conjunto de empresas que:

- Ofrecen productos o servicios iguales al de la empresa.
- Ofrecen productos y servicios que pueden reemplazar a los de la empresa.
- Impiden que la gente compre los productos de la empresa, porque los desplazan a otros lugares.

En el mercado de la salud existen muchas empresas dedicadas a la comercialización de equipos e insumos médicos; ya sean en línea directa o a través de una cadena de distribución. La competencia está dada por productos de iguales características (la misma marca) o de características semejantes (otras marcas).

De acuerdo con el Portal EKOS en el 2014 dentro de la clasificación *Sector Salud* y sub clasificación *Comercio por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos* existen 42 empresas en Ecuador dedicadas a esa actividad, conforme se detalla en la Tabla 8.

Tabla 8.

Posición Empresas 2014, según EKOS Portal de Negocios, sector Salud/Comercio por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos

Ítem	Posición (Utilidad)	Posición (Utilidad / Ventas)	Posición (ingresos)	Empresas	Utilidad/ Ingresos	Utilidad	Ingresos
1	2146	2297	2007	ADVANCED MEDICAL IMAGING DEL ECUADOR ADVMEDICAL C. A.	4.20 %	346,999	8,266,161
2	2021	3061	1132	ALCONLAB ECUADOR S. A.	2.44 %	380,85	15,608,834
3	515	1761	422	ALVAREZ LARREA EQUIPOS MEDICOS ALEM CIA. LTDA.	5.87 %	2,668,873	45,491,567
4	1060	1712	1030	AMCECUADOR C. L.	6.05 %	1,043,733	17,259,838
5	417	705	742	B.BRAUN-MEDICAL S. A.	12.77 %	3,315,801	25,972,916
6	2122	934	4388	BANDA VANONI CIA. LTDA.	10.63 %	354,53	3,336,116
7	1400	818	2682	CORPOMEDICA C LTDA	11.70 %	692,39	5,915,677
8	3859	3509	3868	DEPOSITO DENTAL KROBALTO C. A.	1.59 %	60,945	3,840,632
9	2512	2167	2841	DT MEDICAL EQUIPOS E INSUMOS MEDICOS S. A.	4.51 %	248,146	5,497,198
10	568	924	830	ECUADOR OVERSEAS AGENCIES S. A.	10.68 %	2,435,942	22,811,082
11	1111	986	1742	ECUASURGICAL S. A.	10.16 %	984,76	9,691,333
12	1644	1530	2087	ELICROM CIA. LTDA. PROVEDORA DE EQUIPOS	6.82 %	540,369	7,928,040

Ítem	Posición (Utilidad)	Posición (Utilidad / Ventas)	Posición (Ingresos)	Empresas	Utilidad/ Ingresos	Utilidad	Ingresos
				PARA LABORATORIO, LA INDUSTRIA Y ASESORIA TECNICA			
13	2641	1558	4405	ESPECTROCROM CIA. LTDA.	6.68 %	221,795	3,320,047
14	1337	1221	1871	FRISONEX, FRISON IMPORTADORA, EXPORTADORA CIA. LTDA.	8.40 %	743,831	8,854,635
15	742	184	2638	GUILLERMO MORENO PRODUCTOS MEDICOS GIMPROMED CIA. LTDA.	27.86 %	1,678,850	6,025,920
16	1009	1511	1103	IMPORTADORA BOHORQUEZ CIA. LTDA.	6.89 %	1,116,274	16,199,500
17	2589	1689	3948	IMPROHOSFAR S. A.	6.11 %	229,074	3,751,829
18	937	279	2879	INGEMEDICA DEL ECUADOR S. A.	22.75 %	1,234,720	5,426,287
19	1088	744	2023	INVIMEDIC S. A.	12.31 %	1,008,861	8,193,062
20	2374	1564	3577	LOUPIT S. A.	6.65 %	281,343	4,232,364
21	2209	2007	2452	MAXIMA MEDICAL	5.06 %	328,412	6,493,605
22	2479	2756	2009	MEDICORSA CIA. LTDA	3.09 %	255,489	8,256,941
23	3117	2072	4799	MEDITOP S. A.	4.86 %	145,919	3,001,725
24	639	822	1018	NIPRO MEDICAL CORPORATION	11.64 %	2,027,564	17,424,570
25	1980	781	4409	NORVENPRO S. A.	12.02 %	398,74	3,316,078
26	647	261	1952	ORIMEC, ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR C. A.	23.62 %	2,009,720	8,508,567
27	2219	1604	3062	PERFECTECH S. A.	6.45 %	325,418	5,047,533
28	2509	3096	1612	PRODONTOMED S. A.	2.37 %	248,847	10,513,525
29	2466	2574	2214	PRODUCTOS Y DISTRIBUCIONES MEDICAS ANDINO (PRODIMEDA) CIA. LTDA.	3.50 %	257,578	7,353,990
30	3261	2499	4251	PROINTER PRODUCTOS INTERNACIONALES S. A.	3.68 %	127,566	3,466,485
31	1488	764	2983	PROVEEDORA DE INSTRUMENTOS ANALITICOS E INDUSTRIALES PROINSTRAS S. A.	12.17 %	630,877	5,185,585
32	1270	1055	1986	RECOR DENTAL Y QUIMEDIC CIA. LTDA.	9.62 %	803,907	8,359,448
33	1278	703	2561	REPRESENTACIONES MEDICAS JARA FABIAN JARAFABI CIA. LTDA.	12.78 %	794,998	6,220,432
34	1452	580	3416	REPRESENTACIONES PEDRO ARANEDA FERRER E HIJOS CIA. LTDA.	14.70 %	655,166	4,455,642
35	263	501	568	SIMED S. A.	16.11 %	5,549,782	34,441,147
36	3136	3283	2280	SISTEMAS DE SALUD ROCARSYSTEM S. A	2.02 %	143,37	7,097,918
37	1877	3925	403	SUMINISTROS MEDICOSY DE LABORATORIO SUMELAB CIA. LTDA.	0.92 %	440,814	47,828,943
38	3447	2903	3933	VIALDENTAL GENERAL SERVICES CIA. LTDA.	2.77 %	104,141	3,765,853
39	1356	1396	1726	VIAPROYECTOS S.A.	7.49 %	733,366	9,793,145
40	1981	1086	3556	VIBAG C. A.	9.32 %	397,443	4,265,883
41	1336	1556	1531	VIENNATONE S. A.	6.69 %	744,258	11,121,287
42	1453	1805	1493	Z & U MED CÍA. LTDA.	5.71 %	654,41	11,457,135

Tomado de Ranking empresarial 2014 (EKOS, 2014)

A pesar de que las 42 empresas conforman el sector, de este grupo, la competencia que se alinea con la cartera de servicios de VIAPROYECTOS está conformada por las doce empresas que se detallan en la Tabla 9.

Consecuentemente con la Tabla 9 se puede indicar que en las diferentes posiciones que ha establecido el Portal de Negocios EKOS, las empresas fluctúan de orden de ítem y VIAPROYECTOS se mantiene constante en el número cinco.

Tabla 9.

Competencia relacionada con la cartera de servicios de VIAPROYECTOS sector Salud/Comercio por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos

Ítem	Posición (Utilidad)	Posición (Utilidad / Ventas)	Posición (ingresos)	Empresas	Utilidad/Ingresos	Utilidad	Ingresos
1	417	705	742	B.BRAUN-MEDICAL S. A.	12.77 %	3,315,801	25,972,916
2	515	1761	422	ALVAREZ LARREA EQUIPOS MEDICOS ALEM CIA. LTDA.	5.87 %	2,668,873	45,491,567
3	568	924	830	ECUADOR OVERSEAS AGENCIES S. A.	10.68 %	2,435,942	22,811,082
4	1111	986	1742	ECUASURGICAL S. A.	10.16 %	984,760	9,691,333
5	1356	1396	1726	VIAPROYECTOS S.A.	7.49 %	733,366	9,793,145
6	1453	1805	1493	Z & U MED CÍA. LTDA.	5.71 %	654,410	11,457,135
7	2122	934	4388	BANDA VANONI CIA. LTDA.	10.63 %	354,530	3,336,116
8	2209	2007	2452	MAXIMA MEDICAL	5.06 %	328,412	6,493,605
9	2219	1604	3062	PERFECTECH S. A.	6.45 %	325,418	5,047,533
10	2374	1564	3577	LOUPIT S. A.	6.65 %	281,343	4,232,364
11	2479	2756	2009	MEDICORSA CIA. LTDA	3.09 %	255,489	8,256,941
12	2512	2167	2841	DT MEDICAL EQUIPOS E INSUMOS MEDICOS S. A.	4.51 %	248,146	5,497,198
Ítem	Posición (Utilidad)	Posición (Utilidad / Ventas)	Posición (ingresos)	Empresas	Utilidad/Ingresos	Utilidad	Ingresos
1	417	705	742	B.BRAUN-MEDICAL S. A.	12.77 %	3,315,801	25,972,916
2	568	924	830	ECUADOR OVERSEAS AGENCIES S. A.	10.68 %	2,435,942	22,811,082
3	2122	934	4388	BANDA VANONI CIA. LTDA.	10.63 %	354,530	3,336,116
4	1111	986	1742	ECUASURGICAL S. A.	10.16 %	984,760	9,691,333
5	1356	1396	1726	VIAPROYECTOS S.A.	7.49 %	733,366	9,793,145
6	2374	1564	3577	LOUPIT S. A.	6.65 %	281,343	4,232,364
7	2219	1604	3062	PERFECTECH S. A.	6.45 %	325,418	5,047,533
8	515	1761	422	ALVAREZ LARREA EQUIPOS MEDICOS ALEM CIA. LTDA.	5.87 %	2,668,873	45,491,567
9	1453	1805	1493	Z & U MED CÍA. LTDA.	5.71 %	654,410	11,457,135
10	2209	2007	2452	MAXIMA MEDICAL	5.06 %	328,412	6,493,605
11	2512	2167	2841	DT MEDICAL EQUIPOS E INSUMOS MEDICOS S. A.	4.51 %	248,146	5,497,198
12	2479	2756	2009	MEDICORSA CIA. LTDA	3.09 %	255,489	8,256,941

Ítem	Posición (Utilidad)	Posición (Utilidad / Ventas)	Posición (ingresos)	Empresas	Utilidad/Ingresos	Utilidad	Ingresos
1	515	1761	422	ALVAREZ LARREA EQUIPOS MEDICOS ALEM CIA. LTDA.	5.87 %	2,668,873	45,491,567
2	417	705	742	B.BRAUN-MEDICAL S. A.	12.77 %	3,315,801	25,972,916
3	568	924	830	ECUADOR OVERSEAS AGENCIES S. A.	10.68 %	2,435,942	22,811,082
4	1453	1805	1493	Z & U MED CÍA. LTDA.	5.71 %	654,410	11,457,135
5	1356	1396	1726	VIAPROYECTOS S.A.	7.49 %	733,366	9,793,145
6	1111	986	1742	ECUASURGICAL S. A.	10.16 %	984,760	9,691,333
7	2479	2756	2009	MEDICORSA CIA. LTDA	3.09 %	255,489	8,256,941
8	2209	2007	2452	MAXIMA MEDICAL	5.06 %	328,412	6,493,605
9	2512	2167	2841	DT MEDICAL EQUIPOS E INSUMOS MEDICOS S. A.	4.51 %	248,146	5,497,198
10	2219	1604	3062	PERFECTECH S. A.	6.45 %	325,418	5,047,533
11	2374	1564	3577	LOUPIT S. A.	6.65 %	281,343	4,232,364
12	2122	934	4388	BANDA VANONI CIA. LTDA.	10.63 %	354,530	3,336,116

Tomado de Ranking empresarial 2014 (EKOS, 2014)

2.3.1. Principales competidores

Para referirnos a los principales competidores de la empresa VIAPROYECTOS S. A. se ha considerado las siguientes preguntas, sobre la base de la información obtenida de los portales web de las empresas:

- ¿Quiénes son los principales competidores?

Existen muchos competidores a nivel local para la provisión de equipos e insumos médicos y tal como se demuestra en la Tabla 8, la competencia en la misma línea de comercialización de la empresa la conforman doce empresas. Sin embargo, este análisis se concentra en proveedores que son capaces de proponer además de equipos e insumos médicos, *quirófanos*. Como resultado, el análisis se centra en los proveedores Álvarez Larrea Equipos Médicos ALEM Cía. Ltda. (ALEM) y MEDICORSA Empresa GRUPOCOR.



- **¿Cuánto tiempo llevan en el mercado?**

ALEM es una empresa ecuatoriana con dos décadas de experiencia en la importación y venta de equipos e insumos médicos para clínicas y hospitales. Disponen de infraestructura y personal técnico adecuado para satisfacer los requerimientos de sus clientes (ALEM, 2015).

MEDICORSA es una empresa que nace en el año 1972 bajo la nominación de Gammaic Cía. Ltda. Años más tarde cambió su nominación a MEDICORSA por el aumento de socios (MEDICORSA Empresa GRUPOCOR, 2007).

- **¿Cuáles son los clientes que manejan actualmente?**

El principal cliente de ALEM es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), equipándolo con equipos de última tecnología y proveyendo periódicamente insumos. Tiene varios contratos de mantenimiento preventivo y correctivo por equipos vendidos en años anteriores (Cabezas Sánchez & Jaramillo Nieto, 2013, pág. 3).

La cartera de clientes de MEDICORSA está conformada por el Hospital de los Valles, Hospital Millennium de Ambato. Modernización del Hospital de Clínicas Pichincha, Hospital Metropolitano, Hospital Universitario del Río Cuenca, Hospital Universitario de Loja, Hospital Militar (MEDICORSA Empresa GRUPOCOR, 2007).

- **¿Cuáles son las Estrategias de mercado que usan?**

ALEM basa su estrategia en cumplir los siguientes parámetros (Cabezas Sánchez & Jaramillo Nieto, 2013):

- Calidad y la más avanzada tecnología en los productos que ofrecen.
- Entrenamiento continuo.
- Personal técnico y de ventas capacitado en el extranjero (Alemania, USA, Brasil, Chile, Colombia, México, entre otros).
- Presencia en seminarios y congresos científicos.
- Renovación constante de tecnología.

- Investigación y asesoramiento de mercado

- **¿Cuáles son los principales productos que ofrecen?**

ALEM distribuye productos de las marcas: Storz Medical, Covidien, Bordcard, Convatec, Linet, Hocoma y Schaerer (ALEM, 2015).

Por su parte MEDICORSA divide sus productos en dos áreas de la salud: Médica y Dental. En la División Medica distribuye las siguientes marcas: Maquet, Getinge, Bemis, Browne y Lawton; y en la División Dental distribuye: Ortho Organizers, Medecy y Kodak (MEDICORSA Empresa GRUPOCOR, 2007).

- **¿Cuáles son sus Proveedores?**

Las marcas que comercializa ALEM corresponde a los proveedores: Dräger Medical, Covidien, Valleylab, ConvaTec, AMS, Kimberly–Clark (Cabezas Sánchez & Jaramillo Nieto, 2013, pág. 14).

MEDICORSA vende marcas de los proveedores: ARJOHUNTLEIGH IBERICA SL, GETINGE IBERICA SL.

- **¿Cuáles son sus volúmenes de ventas?**

De acuerdo con los datos de la Tabla 9 se puede mencionar que ALEM con un monto de \$ 45,491.567.00 se encuentra en primer lugar en relación a los ingresos del 2014 dentro de la sub-clasificación de comercio al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos a nivel nacional; mientras que MEDICORSA con \$ 8,256,941.00 ocupa el lugar 7 (EKOS, 2014).

- **¿Cuáles son sus servicios adicionales?**

ALEM ofrecer adicionalmente servicio de Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos médicos; así como, Investigación y asesoramiento de mercado. No se ha encontrado información sobre servicios adicionales ofrecidos por parte de MEDICORSA.

En este capítulo se aborda la evolución de la empresa desde su inicio, las metas alcanzadas a través del tiempo, su estructura organizacional y la gestión de sistema de calidad implementada desde hace varios años. Además se evidencia el crecimiento del mercado de la salud en el país, considerando fuentes fundamentales, en donde sobre la base de políticas públicas la tendencia del mercado es realizar más unidades de Salud. Se ha analizado también, a los dos principales competidores de VIAPROYECTOS, con el fin de determinar ventajas y desventajas en el modus operandi.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología de investigación abordó el proceso seguido para buscar la información, estableciendo primero el enfoque orientado a la investigación, los métodos y las herramientas utilizadas para obtener lo que se buscaba con el fin de llegar al propósito principal de la tarea, tomando en consideración la población a la que se deseó llegar y la muestra seleccionada. Posteriormente se procedió a tabular la información y a analizar los resultados.

Como aspecto importante se buscó siempre que la información recogida sea válida, pertinente y que facilite el análisis necesario para generar el producto buscado, tomando las preguntas de investigación como punto de partida.

3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas planteadas al inicio de la investigación y que dieron paso a la necesidad de que la empresa VIAPROYECTOS cuente con un plan de mejoras para fortalecer sus áreas funcionales y cartera de servicio, pueden ser analizadas considerando las variables que la componen:

- ¿Se lograría una mayor captación del mercado, si los clientes internos *conocen al menos el 80% de la cartera de servicios* que tiene VIAPROYECTOS?
- ¿El *sistema denominado boca a boca es decir de referencia* facilita que los clientes externos conozcan la cartera de servicios de VIAPROYECTOS?
- ¿Podrían las empresas superar su posible restricción presupuestaria con el *sistema de arrendamiento de equipos médicos* que implementaría VIAPROYECTOS?
- ¿Cuenta la empresa con la *capacidad técnica y económica* para contribuir a la sociedad en el servicio directo para el tratamiento del cáncer de próstata?

Las variables identificadas en cada una de las hipótesis planteadas se presentan en la Tabla 10.

Tabla 10
Variables de investigación

Pregunta	Variable independiente	Variable dependiente
P ₁	Conocer la cartera de servicios	Mayor captación de clientes
P ₂	Conocer por referencia (boca a boca)	Aumento o disminución de la participación en el mercado
P ₃	Sistema de arrendamiento de equipos médicos	Superar posible restricción presupuestaria
P ₄	Capacidad técnica y económica	Servicio directo para el tratamiento del cáncer de próstata

Continuando con la identificación de las variables, en la Tabla 11 se presenta la operacionalización de las variables de investigación.

Tabla 11
Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Definición operacional	Indicadores	Instrumento
Conocer la cartera de servicios	Lista de bienes y servicios que ofrece la empresa a sus clientes	Calidad de servicio	Satisfacción de cliente por la atención recibida de la empresa	Porcentaje de clientes satisfechos	Encuesta Observación
Captación de mercado	Incrementar el mercado de la empresa	Gestión de marketing	Evolución de la lista de clientes	Porcentaje de clientes nuevos	Facturación
Conocer por referencia	Por terceros a través de sistema boca a boca	Sistema de difusión	Valor agregado para incremento de servicios y productos en el mercado	Porcentaje de clientes nuevos	Encuesta - Observación Facturación
Participación en el mercado	Disminución o aumento del número de clientes de la empresa	Posición	Plan metódicamente organizado para obtener un objetivo determinado	Ranking de empresas del sector	Facturación
Arrendamiento de equipos médicos	Diversificación de la cartera de servicios	Estrategia de diversificación	Satisfacer necesidad de cliente	Stock de equipos médicos	Facturación Inventario
Superar posible restricción presupuestaria	Brindar soluciones a clientes	Calidad de servicio	Ofrecer los medios necesarios a clientes para satisfacer necesidades	Porcentaje de Fidelidad y captación de clientes	Encuesta Observación Facturación

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Definición operacional	Indicadores	Instrumento
Capacidad técnica y económica	Recursos necesarios para la implementación de nuevos servicios	Técnica - económica	Contar con profesional capacitado, equipos de alta tecnología y liquidez para ofrecer servicio	Indicadores financieros	Personal Facturación
Servicio directo para el tratamiento del cáncer de próstata	Diversificación de la cartera de servicios	Estrategia de diversificación	Satisfacer directamente la necesidad de los pacientes	Porcentaje de Fidelidad y captación de clientes	Encuesta Observación Facturación

3.2 ENFOQUE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el propósito de la investigación se define si ésta tiene un enfoque orientado hacia lo cuantitativo o hacia lo cualitativo. El modelo cuantitativo o también denominado *racionalista* describe relaciones de causa y efecto de los fenómenos que ocurren en un entorno, mientras que el modelo cualitativo o *naturalista* parte de premisas no exactas, tales como, percepciones, nivel de satisfacción, motivación, etc., que pueden ser diferentes en función del sujeto o sujetos incluidos en la investigación (Ugalde Binda & Balbastre Benavent, 2013). Por ello, y considerando que la presente investigación está orientada a diseñar un plan de mejoras que permita responder a las percepciones de los clientes con respecto a su cartera de servicios, el enfoque es **cualitativo** ya que se busca conocer opiniones y comportamientos de las personas que se relacionan con la actividad que desarrolla la empresa objeto de este proyecto (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

En cuanto al diseño de la investigación, aplicable a este estudio, resalta la investigación **descriptiva** que ayuda a responder preguntas tales como “quién, qué, cuándo, dónde y cómo” (Abreu, 2012, pág. 192), esto es, recoge datos, reseña o identifica situaciones específicas del objeto que se estudia (Bernal Torres, 2010). La descripción de un hecho o evento, facilita la explicación y validación de resultados, entonces, se considera que esta investigación tiene

también el carácter de **explicativa** ya que permite organizar los resultados para ofrecer una explicación coherente sobre actividades, percepciones, que facilite probar o validar teorías o hipótesis; facilita responder al *por qué* de un comportamiento. Finalmente, se trata también de una investigación **documental** ya que se tomó información generada a lo interno de la empresa objeto de estudio, tales como estados financieros, proyecciones de ventas, cartera de clientes, cartera de servicios, normativas del sistema de gestión de calidad, con el fin de lograr un diagnóstico situacional que, junto a las respuestas obtenidas en el levantamiento de información, permita diseñar planes de mejora orientados a un crecimiento sostenible en el tiempo.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La **población** considerada objeto de investigación estuvo conformada por los accionistas y el personal de VIAPROYECTOS tanto de Guayaquil como de Quito; además, algún representante de diferentes hospitales públicos y privados del país en calidad de clientes externos de la empresa, así como los subdistribuidores de VIAPROYECTOS.

La **muestra** seleccionada, considerando que se trata de una investigación cualitativa, fue intencional *por conveniencia* debido al acceso de la información, disponibilidad de tiempo y facilidad de interacción con algunos funcionarios, y en función de la proximidad y disponibilidad tanto de los clientes externos y clientes internos, y fue ampliada hasta garantizar la “cantidad (saturación) y la calidad (riqueza de la información)” (Ruiz Olabuénaga, 2012, pág. 65; Bernal Torres, 2010).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para seleccionar las técnicas a utilizar para levantar información que permita llegar al objetivo de esta investigación, se procedió a la operacionalización de los objetivos, en el que se indica la herramienta aplicada que facilite la tarea, tal como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

Operacionalización de los objetivos

Objetivos	Herramienta
Realizar un diagnóstico situacional de la empresa con la participación de colaboradores de diferentes niveles jerárquicos, con el fin de establecer el punto de partida para el mejoramiento continuo.	Observación, entrevista, encuesta, revisión de documentos
Analizar el comportamiento de los principales competidores, a través de información institucional con el fin de identificar sus estrategias y ventajas competitivas.	Revisión de documentos, observación
Diseñar planes de mejoras, con base en su diagnóstico situacional y la experiencia del mercado, para mejorar el posicionamiento de la empresa VIAPROYECTOS S. A	Observación, entrevista, encuesta, revisión de documentos

Las técnicas utilizadas para el levantamiento de información, fueron identificadas de acuerdo con los participantes (Tabla 13), por ejemplo:

- La **entrevista** permitió obtener información mediante un diálogo con los accionistas de la empresa; es una técnica antigua e indispensable que permite obtener datos de manera directa;
- La **encuesta** facilitó la obtención de datos necesarios para probar las hipótesis planteadas y establecer indicadores de mejora para el futuro; el formato estuvo diseñado incluyendo preguntas abiertas y cerradas, que buscaban obtener respuestas verídicas y concretas por parte de los clientes internos de la ciudad de Guayaquil, Quito, Loja y Portoviejo y, clientes externos de los hospitales públicos, privados y subdistribuidores;

- La **observación** sobre todo relacionada con actitudes y clima laboral, permitió complementar la propuesta sobre la base de la situación real y la perspectiva de los accionistas de la empresa; y,
- La revisión **documental** facilitó información relevante que contribuyó al diseño de la propuesta planteada.

La entrevista diseñada para los accionistas, correspondió a un cuestionario semi-estructurado dividido en cinco secciones, con un total de 75 preguntas, detalladas en el Apéndice A:

- Sección 1, antecedentes e historia, con 12 preguntas.
- Sección 2, aspecto administrativo, documental y financiero, con 21 preguntas.
- Sección 3, aspecto publicidad y marketing, con 25 preguntas.
- Sección 4, aspecto ventas, con 9 preguntas.
- Sección 5, aspecto posicionamiento y competencia, con 12 preguntas.

Tabla 13
Instrumentos a ser aplicados al personal de VIAPROYECTOS

Departamento	Instrumento a aplicar	No. Personas	Observación
Presidencia	Entrevista	1	Accionista
Gerencia General	Entrevista	1	Accionista
Financiero	Encuesta	4	1 renuncia
Legal	Encuesta	1	
Producto y Soporte Técnico	Encuesta	6	
Logística y Bodega	Encuesta	3	
Técnico	Encuesta	4	
Recepción	Encuesta	3	
Ventas	Encuesta	7	2 renunciaciones
Desarrollo de Negocios	Encuesta	1	
Informática	Encuesta	2	
Proyectos	Encuesta	5	
Comercialización	Encuesta	3	
Administración	Encuesta	1	
Sucursal Quito	Encuesta	4	1 renuncia
Total		46	4 renunciaciones

La **encuesta** tuvo dos diseños, uno para ser aplicado a los clientes internos y otro para los clientes externos de la empresa. La encuesta diseñada para los clientes internos, corresponde a un cuestionario estructurado de 30 preguntas, detalladas en el Anexo B:

- Ocho preguntas objetivas, sobre el giro del negocio.
- Dos preguntas semi-objetivas, de las ventajas competitivas de la empresa.
- Trece preguntas abiertas, referentes a la historia y los procesos de la empresa.
- Siete preguntas abiertas, relacionadas con el diagnóstico situacional de la empresa.

La encuesta diseñada para los clientes externos, corresponde a un cuestionario estructurado de 15 preguntas, detalladas en el Anexo C:

- Ocho preguntas objetivas, que guarda referencia con la cartera de servicios y la atención del personal de la empresa.
- Cuatro preguntas abiertas, sobre la percepción de la empresa y recomendaciones.
- Tres preguntas semi-objetivas, que considera la posibilidad de nuevas estrategias para el éxito de la empresa.

3.5 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con la autorización de los accionistas de la empresa VIAPROYECTOS se procedió a realizar entrevistas y encuestas, con el compromiso de remitir copia de los resultados obtenidos.

La encuesta a los clientes externos se realizó desde el 26 de febrero hasta el 02 de abril del presente año 2015, por disponibilidad de los encuestados, obteniendo la participación de un total de 29 clientes, tal como se detalla en la Tabla 14.

Tabla 14

Instrumentos aplicados a clientes internos de VIAPROYECTOS

Departamento	Instrumento aplicado	No. Personas	Observación	Cuántos respondieron
Presidencia	Entrevista	1	Accionista	1
Gerencia General	Entrevista	1	Accionista	1
Financiero	Encuesta	4	1 renuncia	2
Legal	Encuesta	1		0
Producto y Soporte Técnico	Encuesta	6		5
Logística y Bodega	Encuesta	3		2
Técnico	Encuesta	4		1
Recepción	Encuesta	3		3
Ventas	Encuesta	7	*2 renunciaciones	4
Desarrollo de Negocios	Encuesta	1		1
Informática	Encuesta	2		1
Proyectos	Encuesta	5		4
Comercialización	Encuesta	3		3
Administración	Encuesta	1		1
Sucursal Quito	Encuesta	4	1 renuncia	2
Total		46	4 renunciaciones	31

(*) Una persona colaboró con la encuesta antes de su renuncia a la empresa, lo que significa que aportaron con la presente investigación el 65,96% de las personas que trabajan en la empresa.

Los clientes externos fueron encuestados desde el 12 de marzo hasta el 09 de abril del año en curso, siendo un total de 28 clientes externos, los encuestados, como se detalla en la Tabla 15.

Tabla 15

Distribución de las encuestas aplicadas a clientes externos de VIAPROYECTOS

No.	Empresa	No.	Empresa
1	UTPL Compañía F.	15	Clínica San Agustín
2	Fragagil Galo Baque	16	Medilab
3	Dismopra	17	Clínica Politzer
4	Roberto Bunces	18	Cristo Redentor
5	Fernando Mero	19	Clínica San Agustín
6	Jimmy Andrade	20	Hospital Isidro Ayora
7	Zelkro	21	IESS Batán
8	Marcos Vásquez	22	Hosp. Vicente Corral Moscoso
9	Farmacor S. A.	23	Gral. Re/Sur Hospital
10	Olga Alvarado	24	Hosp. Policía Quito
11	Subdistribuidor Portoviejo	25	Hosp. General Liborio Panchana
12	IESS HTMC	26	Hosp. Municipal Sra. De la Merced
13	Damas Cuerpo Consular	27	Insufarm
14	Clínica Millenium	28	Aprofe

3.5.1. Resultados de la encuesta

En este apartado se presenta los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes internos y externos de la empresa, además se adjuntan figuras con los porcentajes de resultados para mejor ilustración, así como la interpretación de los mismos. El formato en que se presenta para los resultados de la encuesta, corresponde al siguiente:

- **CLIENTES INTERNOS**
 - **Preguntas Objetivas**, ocho preguntas relacionadas con el giro del negocio, correspondientes a las preguntas: 3,4, 10, 11, 16, 17, 20 y 21.

Tabla 16
Relación a la antigüedad en la empresa

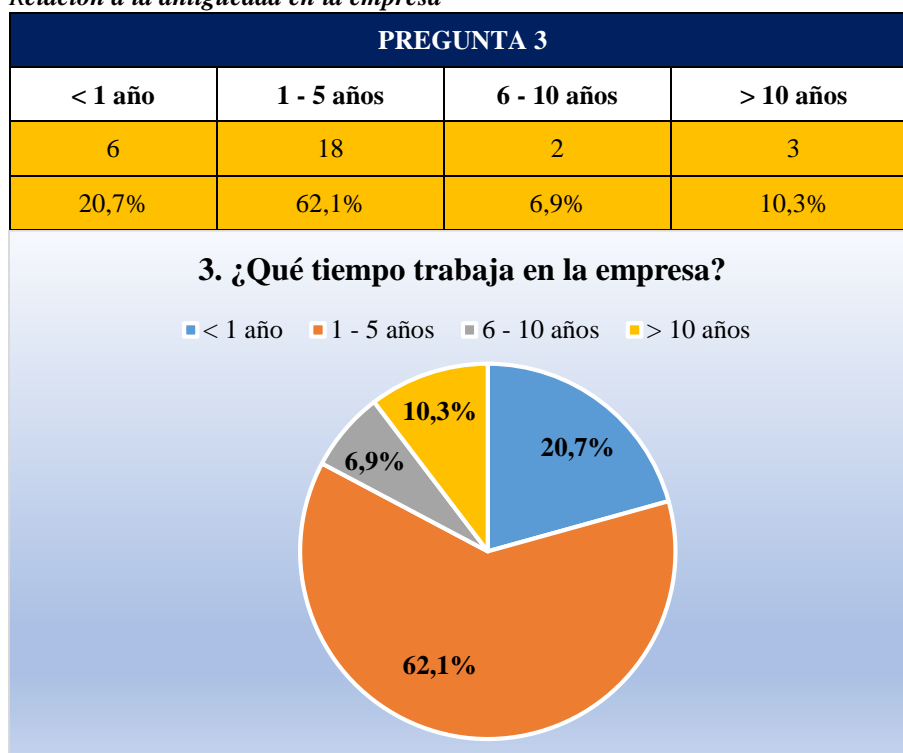


Figura 14. *Relación a la antigüedad en la empresa*

Interpretación:

Del 100% de los encuestados el 62,1% trabajan en la empresa en un periodo comprendido entre 1 a 5 años; se puede observar que aún cuenta con elementos de más de 10 años, lo cual es bueno porque significa que tienen alta pertinencia hacia la empresa. En efecto

se puede denotar también que la empresa está contratando personal ya que en el último año ha ingresado 6 personas a prestar sus servicios.

Tabla 17
Relación a capacitación sobre la cartera de Servicios

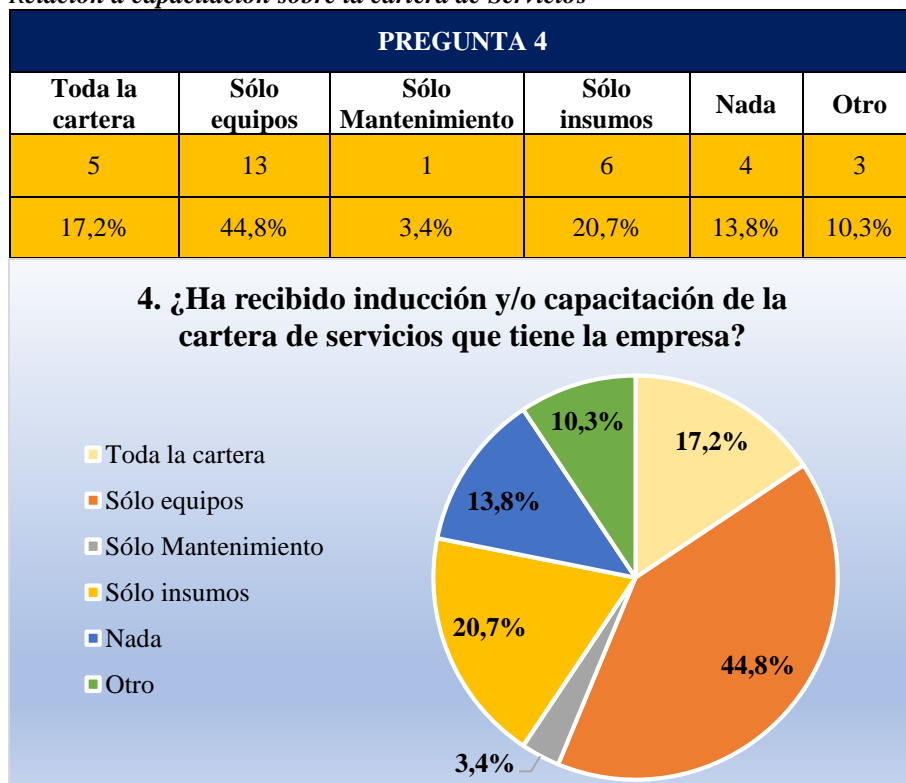


Figura 15. *Relación a capacitación sobre la cartera de Servicios de VIAPROYECTOS S. A.*

Interpretación:

Del 100% de los encuestados el 44,8% indicaron que han recibido inducción y/o capacitación de sólo de *equipos médicos*; únicamente el 17,2% ha recibido capacitación de toda la cartera de servicios y, contrariamente un 13,8% señala que no ha recibido ninguna capacitación; siendo cada uno de estos indicadores muy importantes para el éxito de la empresa, ya que el elemento más valioso de toda empresa sin importar su giro de negocio es el Talento Humano, quienes deben conocer al 100% la cartera de servicios de su empresa para poder ayudar al directorio tomar decisiones, a desarrollar estrategias sobre ventas, a efectuar planificaciones de bases sólidas, entre otros. El conocimiento genera seguridad, motivación e innovación.

Tabla 18

Relación al conocimiento sobre la cartera de Servicios de VIAPROYECTOS S. A.

PREGUNTA 10					
< 50%	50 - 60%	61 - 70%	71 - 80%	81 - 90%	91 - 100%
7	5	2	1	7	5
24,1%	17,2%	6,9%	3,4%	24,1%	17,2%

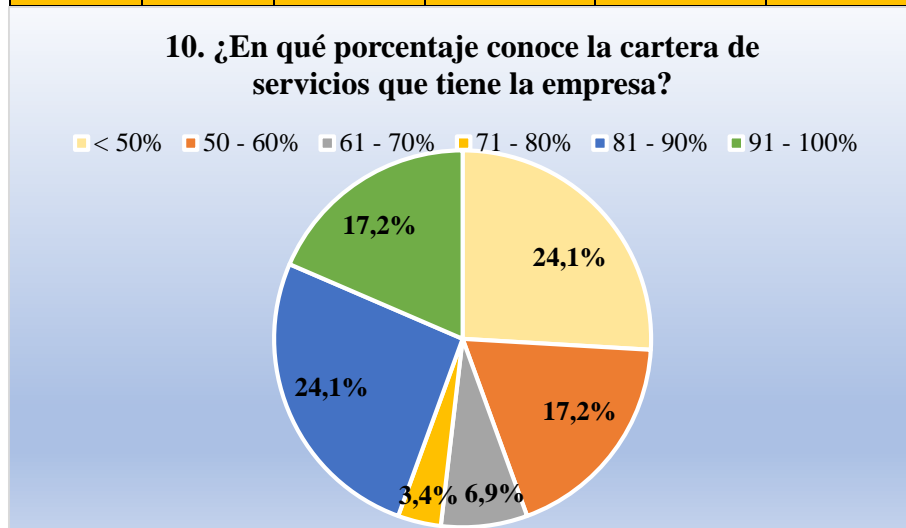


Figura 16. *Relación al conocimiento sobre la cartera de Servicios de VIAPROYECTOS S. A.*

Interpretación:

Del 93,1% de los encuestados que dieron sus respuestas el 24,1% señaló que conoce menos del 50% la cartera de servicios; otros encuestados en un mismo porcentaje señalaron conocer entre un rango de 81 a 90%. Esto significa que la empresa no está llevando planes de capacitación agresivos para empoderar de conocimiento al personal. De los 29 encuestados, 13 personas interactúan con el cliente externo ya sea en función de ventas, de servicio técnico, de proyectos de inversión o soporte técnico, y solamente seis personas conocen más del 80% de la cartera de servicios. Ciertamente esto constituye un factor crítico para que la empresa pueda lograr una mejor posición en el mercado.

Tabla 19

Relación a conocimiento sobre los beneficios y ventajas de los bienes y servicios que oferta VIAPROYECTOS

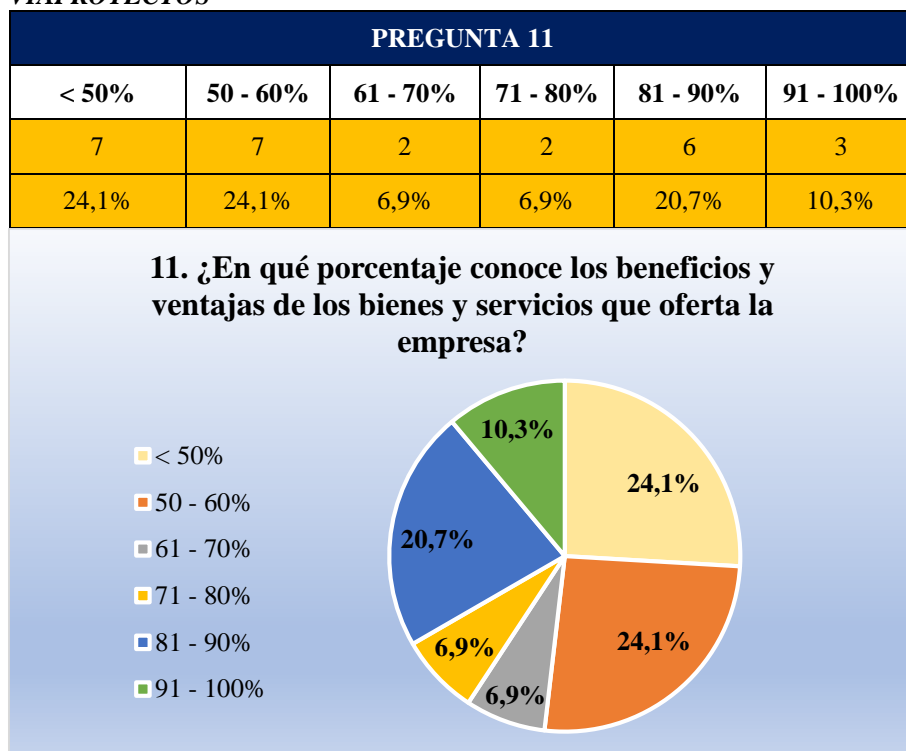
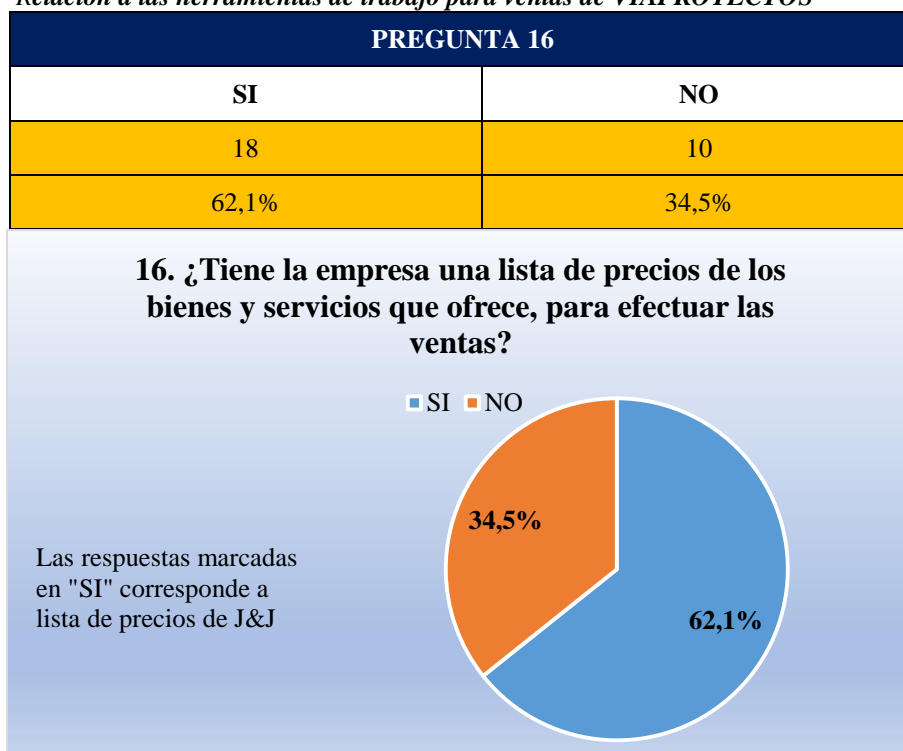


Figura 17. *Relación a conocimiento sobre los beneficios y ventajas de los bienes y servicios que oferta VIAPROYECTOS*

Interpretación:

Del 93,1% de los encuestados que dieron sus respuestas el 24,1% señalaron que conocen menos del 50% los beneficios y ventajas de los bienes y servicios que oferta la empresa; otros encuestados en un mismo porcentaje señalaron conocer entre un rango de 71 a 80%. De las 13 personas interactúan con el cliente externo solamente cinco personas conocen más del 80% los beneficios y ventajas de lo que oferta la empresa. En concordancia con la interpretación anterior, esto constituye un factor crítico para que la empresa pueda lograr una mejor posición en el mercado y sobre todo captar nuevos clientes.

Tabla 20

Relación a las herramientas de trabajo para ventas de VIAPROYECTOSFigura 18. *Relación a las herramientas de trabajo para ventas de VIAPROYECTOS***Interpretación:**

Del 96,6% de los encuestados que dieron sus respuestas el 62,1% señala con seguridad que tienen lista de precios de los bienes y servicio que oferta la empresa a los clientes, pero únicamente de los productos que ofertan de la marca Johnson & Johnson. El 34,5% indica que la empresa no tiene lista de precios. La lista de precios constituye una herramienta de trabajo muy significativo para el personal que trabaja en el área de ventas, ya que otorga respuestas inmediatas a los clientes y mayor probabilidad de generar ventas.

Tabla 21

Relación a herramientas de trabajo para comercializar los productos de VIAPROYECTOS

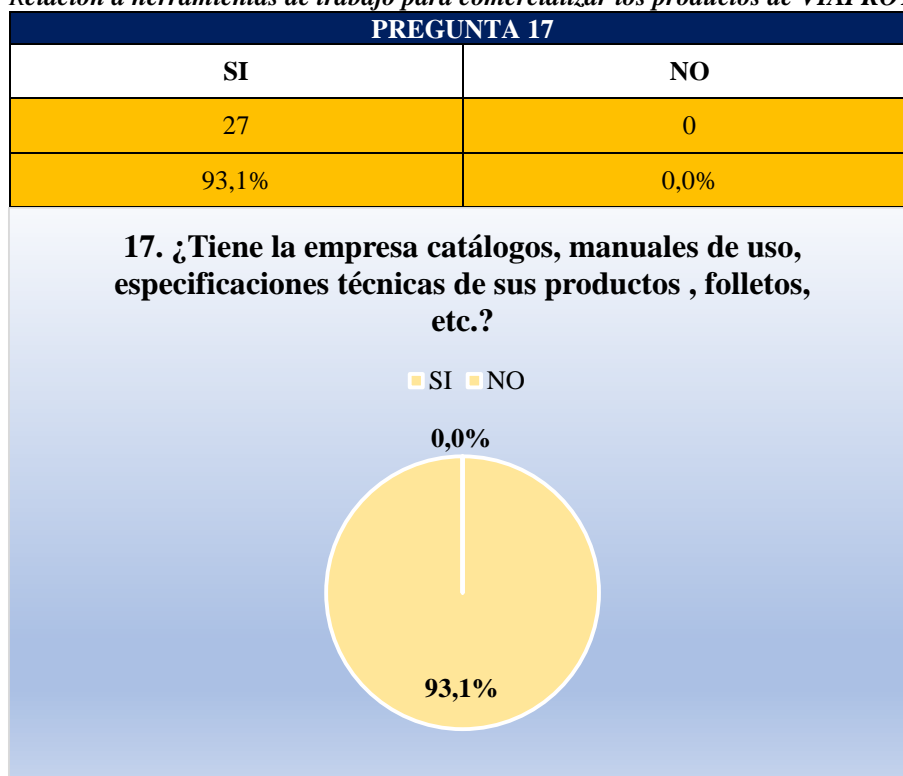
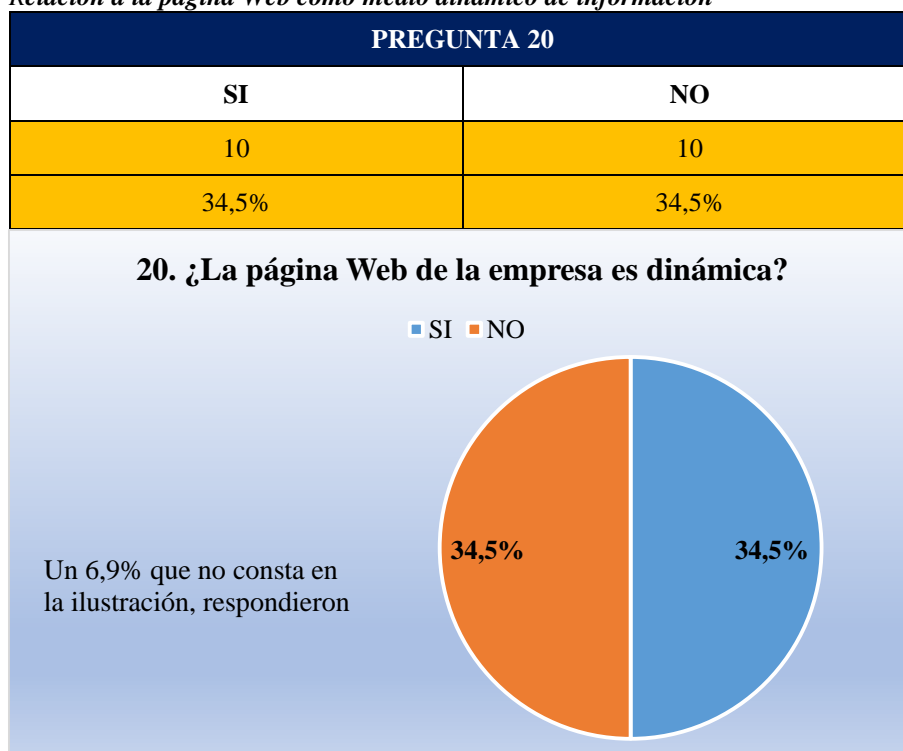


Figura 19. *Relación a herramientas de trabajo para comercializar los productos de VIAPROYECTOS*

Interpretación:

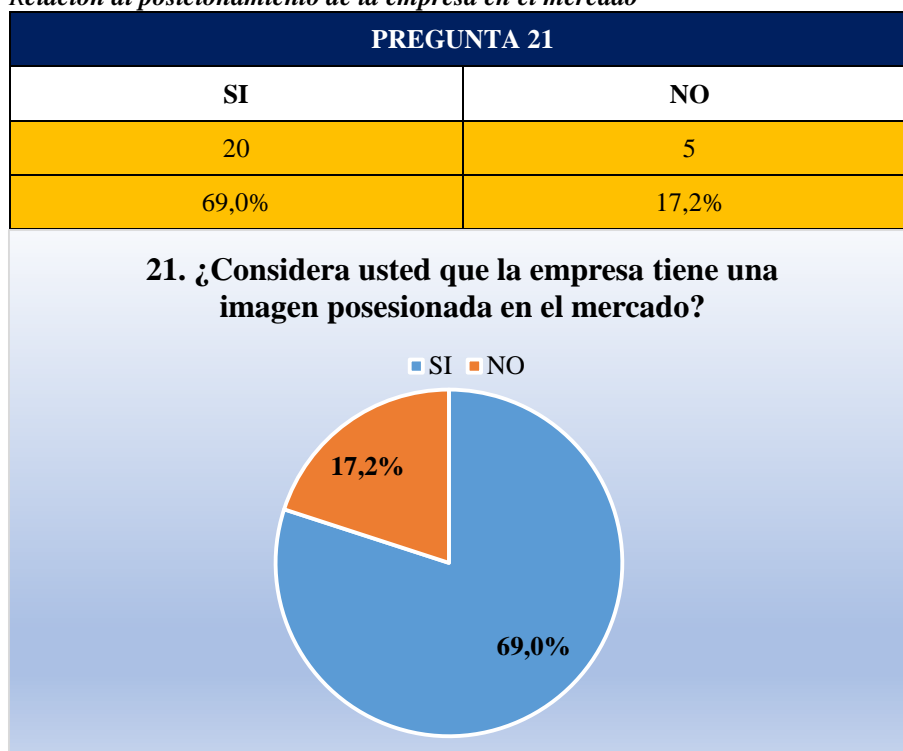
Del 93,1% de los encuestados que dieron sus respuestas, todos señalaron que la empresa tiene catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas de sus productos, folletos, etc., herramientas necesarias para el personal que trabaja en el área de ventas, ya que otorga respuestas inmediatas a los clientes y mayor probabilidad de generar ventas.

Tabla 22

Relación a la página Web como medio dinámico de informaciónFigura 20. *Relación a la página Web como medio dinámico de información***Interpretación:**

Del 75,9% de los encuestados que dieron sus respuestas el 34,5% señaló que la página Web es dinámica, el otro 34,5% señaló que la página Web no es dinámica y el 6,9% respondieron *no saber*. En esta pregunta el 20,7% no dio respuesta, siendo un porcentaje bastante alto, y esto puede significar dos cosas: no saben que responder o desconocen de la existencia de la página Web.

Tabla 23

Relación al posicionamiento de la empresa en el mercadoFigura 21. *Relación al posicionamiento de la empresa en el mercado***Interpretación:**

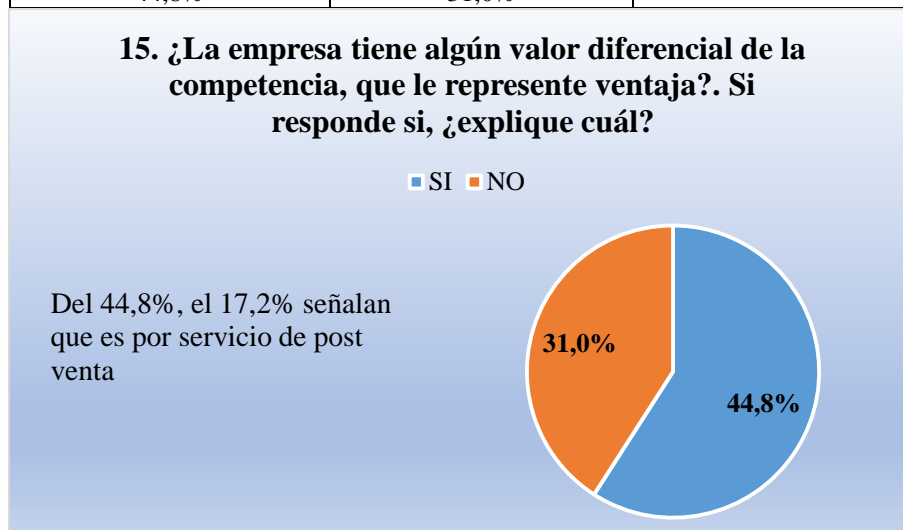
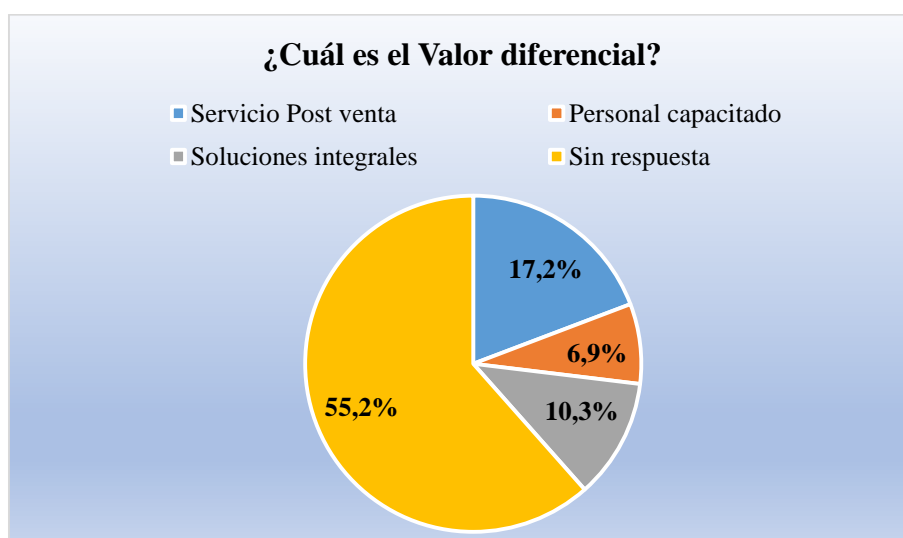
Del 86,2% de los encuestados que dieron sus respuestas el 69,0% señaló que la empresa si tiene una imagen posicionada en la empresa. Contrariamente el 17,2% respondieron que no lo tiene.

- **Preguntas semi-objetivas**, dos preguntas referentes a las ventajas competitivas que tiene la empresa, correspondiente a las preguntas: 15 y 22.

Tabla 24

Relación a la ventaja competitiva de la empresa en el mercado

PREGUNTA 15		
SI	NO	¿CUÁL ES?
13	9	Respuesta en Figura 22
44,8%	31,0%	

Figura 22. *Relación a la ventaja competitiva de la empresa en el mercado*Figura 23. *En qué consiste el valor diferencial de la empresa***Interpretación:**

Del 75,9% de los encuestados que dieron sus respuestas el 44,8% señaló que la empresa si tiene un valor diferencial que le represente ventaja frente a la competencia. De este 44,8% el 55,2% no explicó cuál es el valor diferencial, significando que los clientes internos no conocen con exactitud que los diferencia de las demás empresas que compiten en el mercado,

siendo un factor bastante crítico para la empresa ya que sus colaboradores no tienen un horizonte refinado.

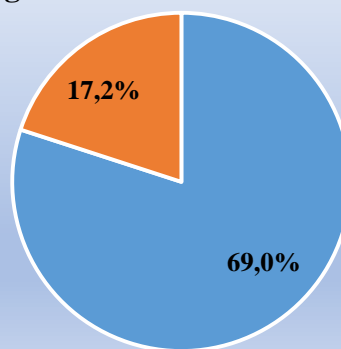
Tabla 25

Relación a la inversión en publicidad por parte de la empresa

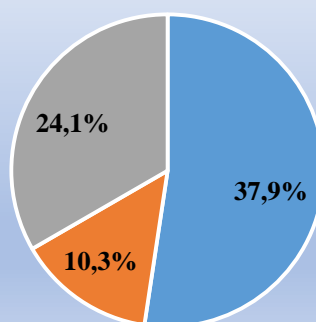
PREGUNTA 22		
SI	NO	EXP
20	5	
69,0%	17,2%	

22. ¿Considera usted que la empresa debe invertir más en publicidad para captar la atención de sus clientes? Si responde si, ¿Qué tipo de publicidad sugiere?

■ SI ■ NO

Figura 24. *Relación a la inversión en publicidad por parte de la empresa***Tipo de publicidad sugerida**

■ Medios de comunicación, redes sociales y congresos
 ■ Material apoyo y equipos en demo
 ■ Sin respuesta

Figura 25. *Tipos de publicidad sugerida por los encuestados***Interpretación:**

Del 86,2% de los encuestados que dieron sus respuestas el 69,0% señaló que la empresa debe invertir en más publicidad con el fin de captar clientes, señalando de este grupo un

37,9% como sugerencia los medios de comunicación, redes sociales y congresos y un 10,3% indica que la inversión debería efectuarse en material de apoyo y equipos en demo. Ambas sugerencias son muy apreciadas si la empresa quiere captar nuevos clientes sin perder a los clientes actuales, pudiendo hacerse una combinación, es decir, publicidad a través de medios para nuevos clientes y material de apoyo para clientes actuales, y viceversa.

- **Preguntas abiertas**, trece preguntas referentes a la historia y los procesos de la empresa, correspondientes a las preguntas: 1, 2, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 18, 19 y 30.

Tabla 26

Relación a los años de experiencia de la empresa en el mercado

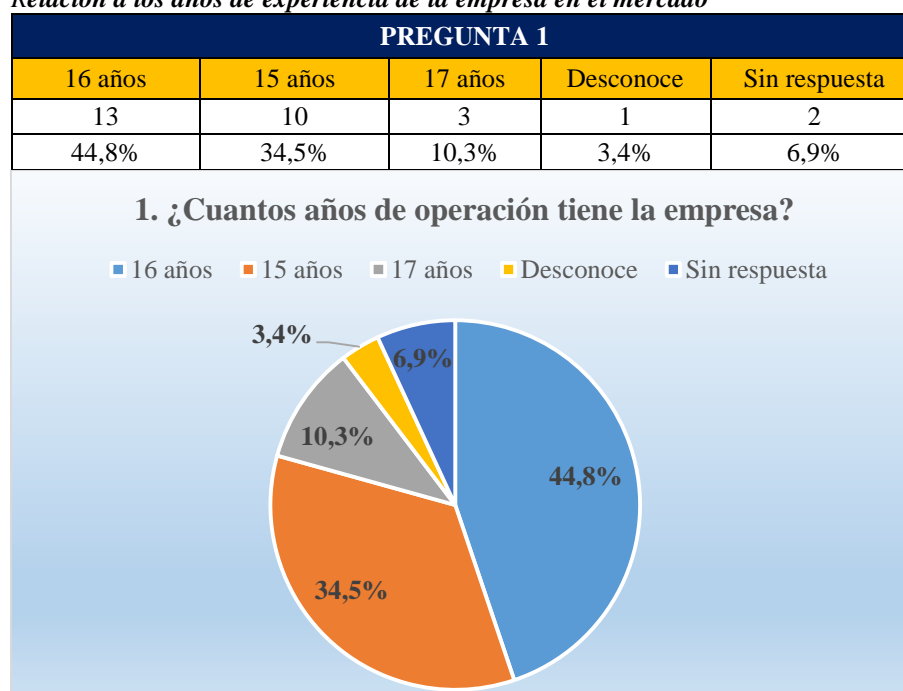
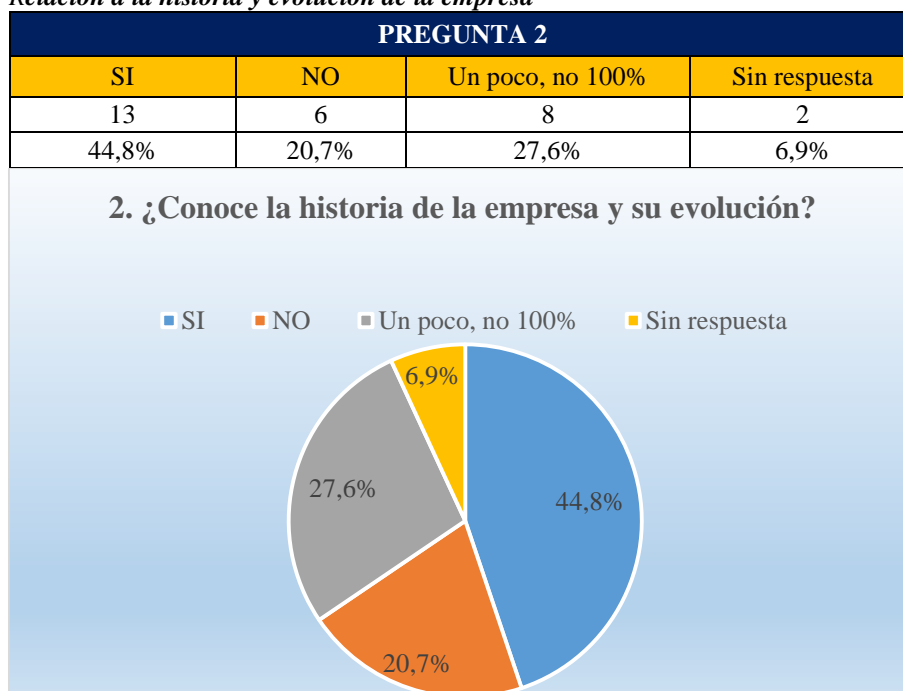


Figura 26. *Relación a los años de experiencia de la empresa en el mercado*

Interpretación: de los 29 encuestados el 44,8% señaló que la empresa tiene 16 años de operación; un 34,5% indicó que la empresa tiene 15 años. Esto refleja que el personal no tiene bien definido el tiempo que la empresa lleva comercializando sus productos para el mercado de la salud.

Tabla 27

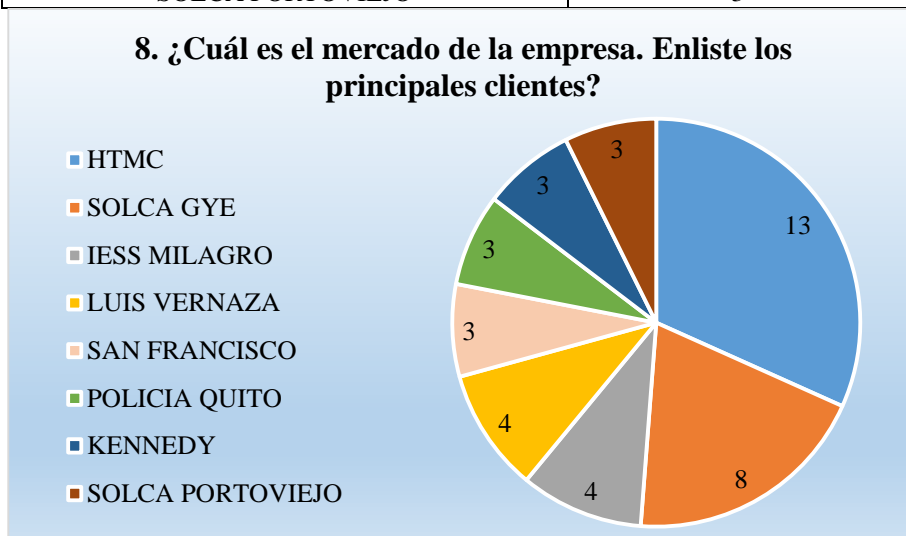
Relación a la historia y evolución de la empresaFigura 27. **Relación a la historia y evolución de la empresa****Interpretación:**

De los 29 encuestados el 44,8% manifestó que conoce la historia de la empresa y su evolución; un 27,6% indicó conocer algo de la historia de la empresa en el tiempo; el 20,7% con seguridad afirmó no conocer la historia de la empresa y su evolución; y, un 6,9% no emitió respuesta a la pregunta. Estos indicadores eluden a que el personal no recibe una inducción general al momento de su ingreso a VIAPROYECTOS, por ende desconoce información vital para que un colaborador desarrolle el sentido de pertenencia.

Tabla 28

Relación a identificación de principales clientes de la empresa

PREGUNTA 8	
HTMC	13
SOLCA GYE	8
IESS MILAGRO	4
LUIS VERNAZA	4
SAN FRANCISCO	3
POLICIA QUITO	3
KENNEDY	3
SOLCA PORTOVIEJO	3

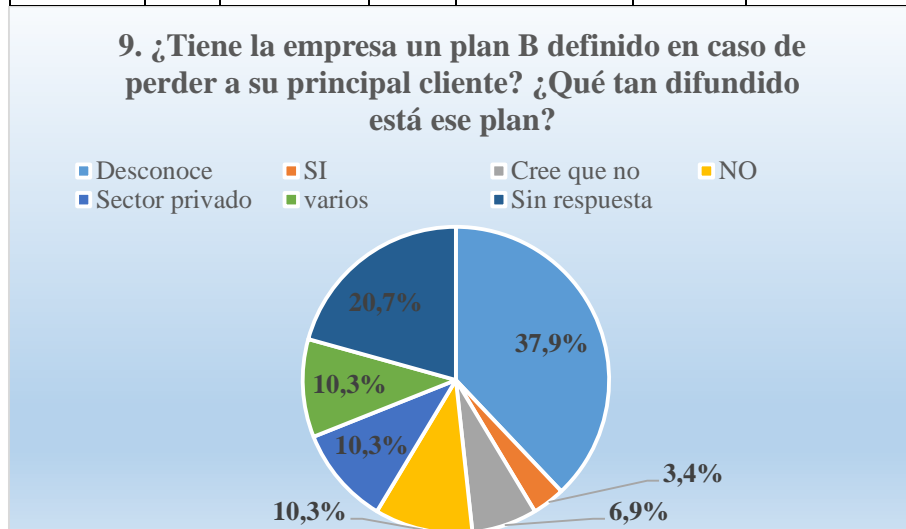
Figura 28. *Relación a identificación de principales clientes de la empresa****Interpretación:***

De las respuestas facilitadas por los encuestados, se agrupó por frecuencia, determinando que de 41 clientes enlistados, 13 respuestas se focalizan en el HTMC que pertenece al IESS, posicionándolo como el cliente principal de la empresa; 8 enfocan como cliente principal a SOLCA Guayaquil. La información aquí obtenida es concordante con la tabla 3 del presente trabajo, en donde se evidenció que el Hospital Teodoro Maldonado Carbo HTMC ha generado ingresos a la empresa en más del 50% de sus ingresos totales.

Tabla 29

Relación a la definición de un Plan B para clientes

PREGUNTA 9						
Desconoce	SI	Cree que no	NO	Sector privado	Varios	Sin respuesta
11	1	2	3	3	3	6
37,9%	3,4%	6,9%	10,3%	10,3%	10,3%	20,7%

Figura 29. **Relación a la definición de un Plan B para clientes****Interpretación:**

De los 29 encuestados el 37,9% desconoce si la empresa tiene o no un plan de B en caso de perder a su principal cliente; el 20,7% se abstuvo de dar respuesta; mientras que el 10,3% con seguridad indicó que la empresa no tiene un Plan B definido. En consecuencia, si la empresa tiene un plan B no realiza una correcta difusión, generando sobre los colaboradores desconocimiento. Y por otra parte, de no tenerlo, es necesario formular un plan B a seguir en caso de perder al principal cliente.

Tabla 30

Relación a la definición de un plan de marketing de la empresa



Figura 30. *Relación a la definición de un plan de marketing de la empresa*

Interpretación:

De los 29 encuestados el 51,7% no conoce que la empresa tenga un plan de Marketing para el año en curso; el 17,2% señaló que de existir el plan, este no se encuentra difundido; el 13,8% no dio respuesta a la pregunta; mientras que el 17,2% con seguridad indicó que la empresa no tiene un Plan de marketing. En consecuencia, si la empresa tiene un plan de marketing no lleva a cabo una socialización con los integrantes de la compañía, generando sobre los colaboradores desconocimiento. Y por otra parte, de no tenerlo, es necesario formular un plan de marketing, ya que es una herramienta de valiosa aportación para el éxito de una empresa.

Tabla 31
Relación a la posición de la empresa en el mercado

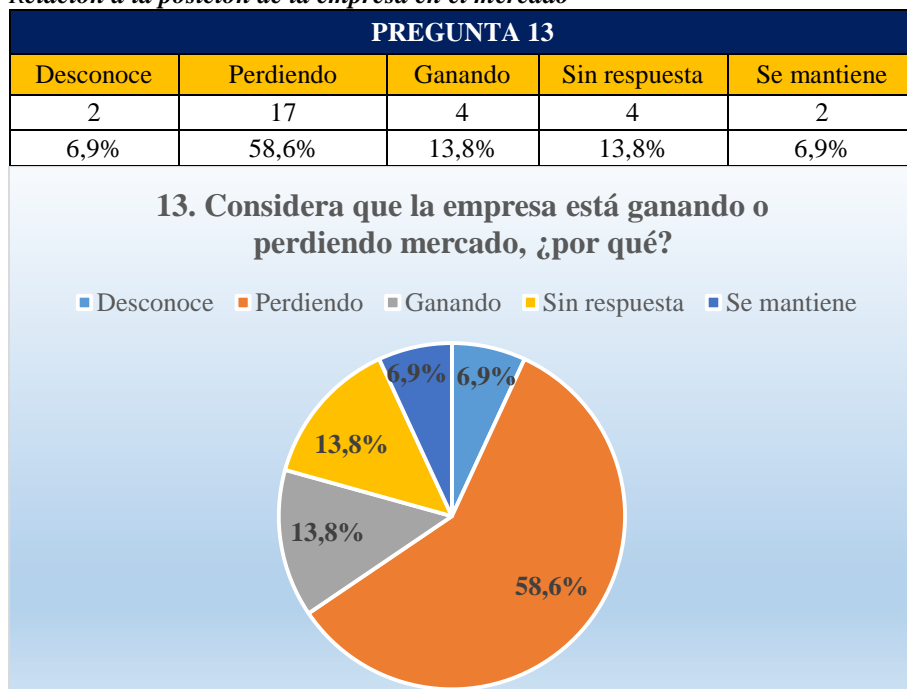


Figura 31. *Relación a la posición de la empresa en el mercado*

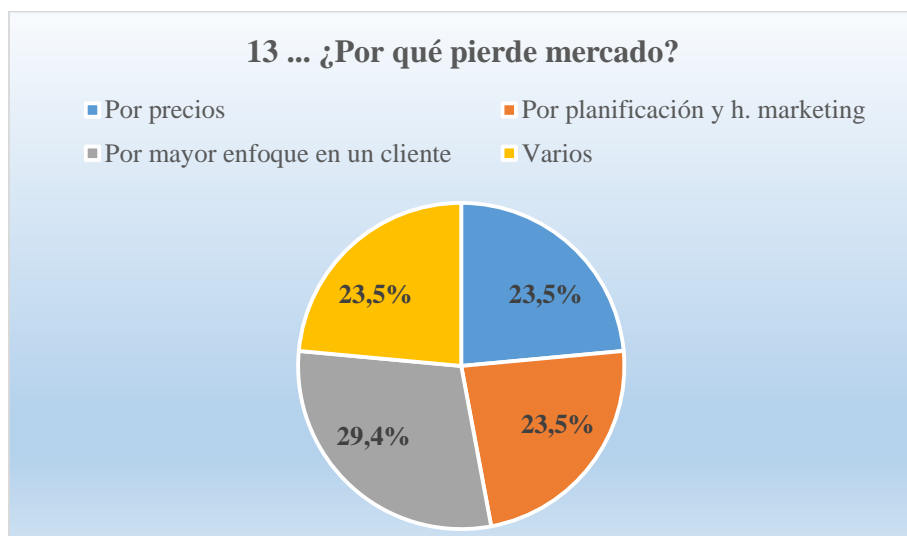


Figura 32. *Razones por las cuales la empresa pierde mercado*

Interpretación:

De los 29 encuestados el 58,6% afirma que la empresa está perdiendo espacio en el mercado; y las razones que exponen, en un 29,4% se debe a que las estrategias, lobby, promociones y seguimientos recaen con mayor enfoque en un solo cliente, descuidando a otros potenciales clientes que existen en el mercado. Y en la misma proporción, esto es

23,5%, señalan que se debe a los precios altos de los productos por su nivel de calidad y tecnología, por no contar con planes estratégicos y marketing que marquen un horizonte para los integrantes de la empresa.

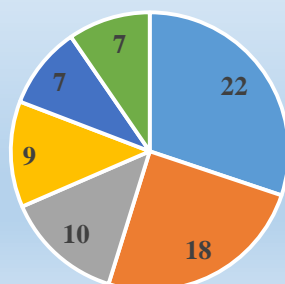
Tabla 32

Empresas que se constituyen competencia de VIAPROYECTOS

PREGUNTA 14	
BIOELECTRONICA BLANCO	22
ALEM	18
MEDICAL PLUS	10
MEDICORSA	9
BRAUN	7
ECUADOR OVERSEAS	7

14. ¿Qué empresas son competencias de la empresa en el mercado?, enliste al menos cinco empresas en orden de competencia.

■ BLANCO
 ■ MEDICAL PLUS
 ■ BRAUN
 ■ ALEM
 ■ MEDICORSA
 ■ ECUADOR OVERSEAS

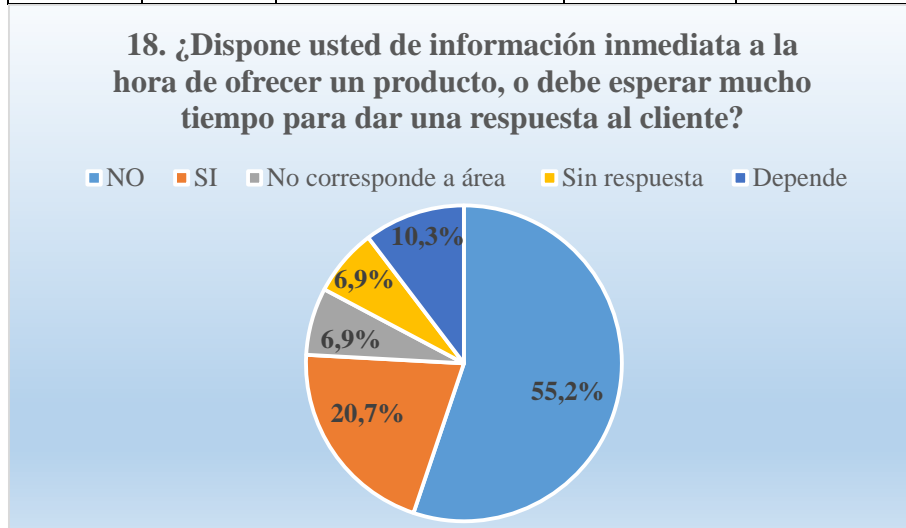
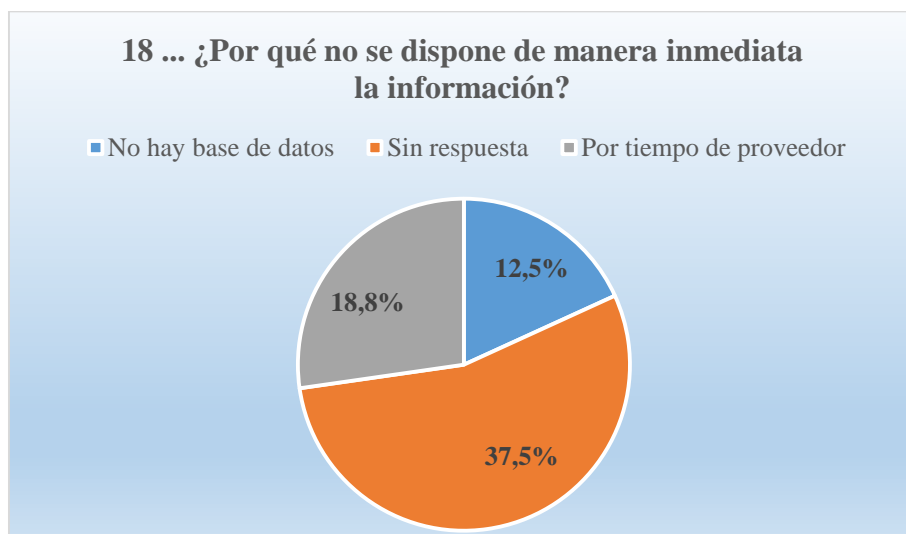
Figura 33. *Competencia de VIAPROYECTOS*

Interpretación: de las respuestas facilitadas por los encuestados, se agrupó por frecuencia, determinando que de 73 frecuencias, 22 respuestas se focalizan en Bioelectrónica Blanco, posicionándolo como el competidor principal de la empresa; 18 enfocan como competidor principal a ALEM. La información aquí obtenida es concordante con las tablas 8y 9 del presente trabajo, en donde se evidenció que entre los principales competidores de la empresa se ubica a la empresa ALEM.

Tabla 33

Relación a la disponibilidad de información para los clientes

PREGUNTA 18				
NO	SI	No corresponde a área	Sin respuesta	Depende
16	6	2	2	3
55,2%	20,7%	6,9%	6,9%	10,3%

Figura 34. *Relación a la disponibilidad de información para los clientes*Figura 35. *Razones por las cuales no se dispone de información***Interpretación:**

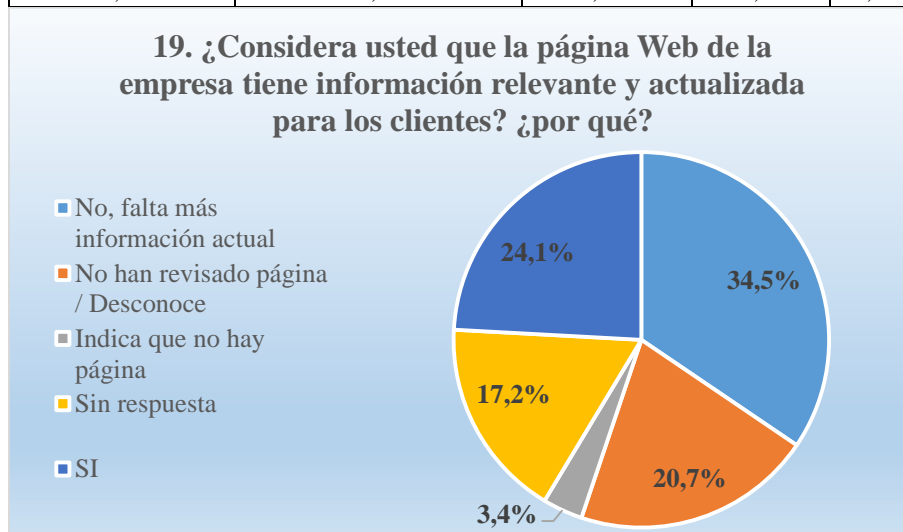
De los 29 encuestados el 55,2% refirió que la disponibilidad de la información para transmisión a los clientes, no es inmediata, debido que no existe una base de datos del cual extraer lo requerido o por la espera de respuesta por parte del proveedor. Este aspecto es relevante para mantener o captar un nuevo cliente, ya que en ocasiones la premura por obtener

características o precios acerca de un producto, juega un factor importante de decisión, en donde la competencia puede ganar ventaja.

Tabla 34

Relación a la información disponible en la página Web de la empresa

PREGUNTA 19				
No, falta más información actual	No han revisado página / Desconoce	Indica que no hay página	Sin respuesta	SI
10	6	1	5	7
34,5%	20,7%	3,4%	17,2%	24,1%

Figura 36. *Relación a la información disponible en la página Web de la empresa***Interpretación:**

De los 29 encuestados el 34,5% concordó al responder que la información disponible en la página Web de la empresa es superficial y no corresponde a información actual; así mismo, el 24,1% de los colaboradores de la empresa, manifestaron que la empresa si tiene información relevante y actualizada para los usuarios externos. En efecto existen puntos de perspectiva diferente por parte de los clientes internos. Curiosamente, un 20,7% señalaron no haber revisado la página Web de la empresa, desconociendo si es o no relevante la información que consta ahí.

- **Preguntas abiertas**, cuatro preguntas referentes a la historia y los procesos de la empresa, correspondientes a las preguntas: 6, 7 y 30.

Las respuestas obtenidas a la pregunta 6 *¿Cuál es el negocio de la empresa?* Todas fueron bastante acertadas con el giro de negocio de la empresa que corresponde a “*Representación y Comercialización, Instalación y mantenimiento de Equipos e Insumos Médicos*”.

En referencia a la pregunta compuesta 7 *¿Qué servicios presta? ¿A quiénes presta este servicio? ¿Para qué lo hace?*, las respuestas obtenidas aluden a que la empresa presta servicio técnico incluyendo instalación, reparación, venta/repuestos, manteniendo preventivo y correctivo, capacitación, asesoría a clientes potenciales e infraestructura (proyectos, planos y arquitectura virtual) a las Instituciones de Salud Públicas y Privadas para mejorar la atención médica a nivel nacional.

En contestación a la pregunta 30 de la encuesta *¿qué recomienda usted para que la empresa pueda tener éxito en el mercado?*, los encuestados recomiendan en el orden citado, las siguientes estrategias: Elaborar y/o diseñar herramientas de marketing; trabajar en equipo y mejorar la comunicación interna; llevar a cabo adecuadamente la gestión del talento humano; conseguir la representación de nuevas marcas y/o nuevas líneas de productos para tener un portafolio alternativo para los diferentes clientes del sector de la salud público y privado; efectuar un estudio de mercado para implementar de manera adecuada las estrategias o ajustarlas al mercado y aunque ha sido considerada por los encuestado en última posición, se considera la más importante para llevar a cabo la implementación de las estrategias antes citadas, realizar un análisis del diagnóstico situacional de la empresa, esto permitirá establecer las pautas a seguir.

- **Preguntas abiertas**, siete preguntas relacionadas con el diagnóstico situacional de la empresa, correspondiente a las preguntas 23, 24, 25, 26, 27, 28 y 29.

Como resultado de las preguntas 23, 24, 25 y 26, se ha obtenido el siguiente resumen consolidado del diagnóstico situacional identificado por los clientes internos de la empresa:

Tabla 35

Diagnóstico situacional obtenido de encuestas aplicadas a los clientes internos de VIAPROYECTOS

	Fortalezas	Frecuencia	Debilidades	Frecuencia
FACTORES MACRO INTERNOS	Gestión de TTHH	19	Gestión de TTHH	14
	Calidad y tecnología	14	Compromiso y trabajo en equipo	11
	Marcas	9	Procesos	9
	Compromiso y trabajo en equipo	9	Filosofía Empresarial	8
	Filosofía empresarial	8	Posicionamiento	6
	Experiencia	6	Calidad y Tecnología (precios)	3
	Posicionamiento	5	Marcas – Portafolio	2
	Procesos eficientes	2		
	Oportunidades	Frecuencia	Amenazas	Frecuencia
FACTORES MACRO EXTERNOS	Expansión de mercado	15	Economía y aranceles	20
	Filosofía empresarial	9	Política	14
	Diversificar servicio	6	Filosofía empresarial y Competencia	11
	Calidad y distribución	6		
	Economía	4		
	Política	3		

FACTORES INTERNOS

Para tener una mayor simetría en las respuestas obtenidas por los 29 encuestados, se ha consolidado la información mediante el grado de frecuencia y se ha englobado, tanto las Fortalezas como las Debilidades, en una misma descripción de Aspectos o Factores Macro, dando lugar al detalle expuesto en la Tabla 35. Esta descripción similar en los factores macro más importante, permitirá observar cómo se encuentra la empresa. En las interpretaciones de cada factor macro, se mencionan a que corresponde para una mejor ilustración y comprensión.

Fortalezas

Interpretación: El primer factor macro es *Gestión de Talento Humano (TTHH)* que engloba lo siguiente: personal capacitado; personal técnico especializado en las diferentes fábricas en donde se materializa los bienes que oferta la empresa; y la apertura por parte de los accionistas de la empresa para el mejoramiento profesional de los clientes internos.

El factor macro *Calidad y Tecnología* guarda referencia con la calidad de los productos que oferta la empresa, respaldadas en marcas reconocidas a nivel mundial con tecnología actual de punta.

El tercer factor macro ha sido identificado como *Marcas* y guarda referencia con la distribución y comercialización autorizada que tiene la empresa en el país, de marcas líderes en el campo de la salud a nivel mundial; para algunas marcas específicas VIAPROYECTOS es el único distribuidor autorizado a comercializarlas dentro del territorio ecuatoriano.

El siguiente factor macro es *Compromiso y trabajo en equipo* identificado por los encuestados como una fortaleza.

El factor macro *Filosofía empresarial* refiere al liderazgo de los accionistas en la empresa y el buen manejo financiero de la misma, permitiendo que en la actualidad dispongan de infraestructura propia en la ciudad de Guayaquil, como un logro alcanzado por su esfuerzo y constancia, preocupándose además por el bienestar y desarrollo de sus colaboradores.

El factor macro *Experiencia* corresponde a los 16 años de experiencia que tiene la empresa en el mercado, satisfaciendo las necesidades y equipando diferentes unidades de salud para brindar un servicio de calidad a la población.

El *Posicionamiento* como factor macro alude al lugar que ocupa la empresa a través de la venta de equipos médicos a clientes estatales que conocen la calidad que brinda VIAPROYECTOS tanto en la venta como en el servicio técnico.

Finalmente, las fortalezas identificadas por los encuestados concluyen con el factor macro denominado *Procesos Eficientes*, el cual enmarca la Certificación ISO 9001:2008 que posee la empresa desde hace varios años.

Debilidades

Interpretación: En la *Gestión de Talento Humano (TTHH)* se ha englobado la falta de capacitación de la cartera de servicios de la empresa al personal que interactúa con los clientes externos, en este caso, personal del departamento de Proyectos; desconocimiento de la cartera de servicios por parte del personal que labora en la empresa, debido a que no se brinda inducción al momento de ingresar alguien a la empresa; distribución inadecuada de personal en ciertas áreas de mucha operatividad y de funciones múltiples; rotación del personal de ventas; talento humano no calificado para desempeñar puestos jerárquicos debido a una contratación no acorde con el perfil del puesto requerido.

En el factor macro *Compromiso y trabajo en equipo* se citan como debilidad la comunicación interna; el poco compromiso del personal, debido a que no conocen su significativa aportación a la empresa, porque no son conocedores de la situación real de la misma; la falta de cohesión para trabajar en equipo, ya que en ocasiones se concentra el trabajo en un departamento específico sin contar con el apoyo del departamento interesado.

El factor macro *Procesos* corresponde a la ausencia de herramientas elementales de trabajo como lista de precios de los productos que oferta la empresa para la fuerza de ventas al momento de interactuar con el cliente externo; plazos para entrega de mercadería muy extensos, en razón de no contar con suficiente stock para atender la demanda; e información no disponible de manera inmediata sobre especificaciones y características de productos, ya que ésta no se encuentra consolidada en una base de datos afectando a los tiempos de respuesta sobre propuestas económicas, mayores a 72 horas, debido al proceso interno de

sistema de gestión de calidad o por respuestas no inmediatas de los proveedores de las marcas que distribuye VIAPROYECTOS.

El factor macro denominado *Filosofía empresarial* guarda referencia con la falta de planificación adecuada para definir un norte u horizonte de trabajo; ya que no, se cuenta con planes estratégicos escritos que sean considerados como un marco de lineamientos a seguir; problemas financieros por tres aspectos: no manejar convenientemente los recursos de la empresa, no proporcionar capacitaciones sobre estrategias de cierre de ventas al personal del Departamento de Ventas y por tanto no se han generado ingresos significativos para la empresa en los últimos diez meses, y por la mala fe de usuarios externos al crear rumores que desestabilizan a la empresa creando barreras para continuar distribuyendo y comercializando sus productos en las instituciones públicas de salud. Las decisiones son tomadas de manera apresurada sin un consenso de análisis para determinar ventajas y desventajas de las mismas; no hay estrategias de mercado para promocionar las líneas de productos que comercializa la empresa para el mercado de la salud; también en este factor se cita la falta de compromiso o de acción inmediata de la dirección para establecer relaciones de alto nivel con los clientes, sino esperar que las cosas sigan su curso; y por último baja publicidad para potenciar las ventas.

El factor *Posicionamiento* alude a que la empresa no es muy conocida en el mercado de la salud por sus productos y servicios, ya que su enfoque de ventas se concentra mayoritariamente en un solo cliente denominado especial. Contrariamente, debido a rumores mal intencionados de parte de terceros, el nombre de la empresa se ve envuelta en redes sociales desprestigiando las buenas prácticas de VIAPROYECTOS para con la sociedad en general;

Calidad y Tecnología (precios) hace referencia frente a la competencia, a los precios altos de los equipos e insumos médicos, debido al nivel de la calidad y tecnología de punta de

los mismos; influyendo en la decisión de comprar por parte de los clientes externos; sin tal vez considerar costo/beneficios.

El último factor macro corresponde a *Marcas – Portafolio*, este factor atañe a que la empresa no cuenta con un portafolio alternativo de equipos e insumos médicos para atender la demanda y las diferentes necesidades en equipamiento del sector salud, en donde el poder de negociación sobre precio final es cada vez más fuerte.

FACTORES EXTERNOS

Para tener una mayor simetría en las respuestas obtenidas por los 29 encuestados, se ha consolidado la información mediante el grado de frecuencia y se ha tratado en lo posible que tanto las Oportunidades como las Amenazas, consideren aspectos o factores macro similares, dando lugar al detalle expuesto en la Tabla 35. En las interpretaciones de cada aspecto, se mencionan a que corresponde para una mejor ilustración y comprensión.

Oportunidades

Interpretación: El primer aspecto corresponde a la *Expansión de Mercado* haciendo referencia a las diferentes plazas que la empresa no ha considerado en diferentes zonas del país por no contar con fuerza de ventas asignadas; asá mismo, considera las políticas enmarcadas en las Normativas del MSP y en la Planificación estratégica del IESS para la repotenciación de actuales centros de salud y la construcción de nuevos hospitales a nivel nacional, en un plazo que se extiende al 2017.

El aspecto *Filosofía empresarial* alude al uso de las redes sociales y medios de comunicación para promocionar la imagen y los bienes y servicios que oferta la empresa; así mismo, refiere al poder de negociación tanto de los directivos como de la gerencia de ventas con los proveedores para lograr ventajas competitivas.

Como oportunidad se ha identificado el aspecto de *Diversificar servicio*, el cual engloba la fabricación de equipos médicos para abaratar costos y precios finales; diversificar la cartera de servicios de la empresa; y, brindar como servicio profesional las asesorías hospitalarias;

El aspecto *Calidad y Distribución* concierne a que la empresa provea equipos e insumos médicos de alta calidad y tecnología, poseyendo la distribución única y autorizada para la comercialización en el Ecuador de dichos productos. Mantener la certificación ISO.

En *Economía* se engloba a la oportunidad de dar equipos en calidad de demos (préstamo) a las instituciones hospitalarias para la compra de insumos médicos, debido al bajo presupuesto para adquirir equipos; definir alianzas para mantener la economía de la empresa y cambio de la matriz productiva. El último aspecto hace referencia a la *Política*, factor muy importante para el curso de la empresa.

Amenazas

Interpretación: El primer aspecto de las amenazas corresponde a la *Economía y Aranceles* sobre las medidas que toma el Gobierno para el país; en la actualidad el país atraviesa dificultades, generando inconvenientes para financiamiento de proyectos de inversión pública. Este aspecto engloba amenazas como: crisis bancaria; precios bajos de petróleo; salvaguardias de productos importados; y, reducción del presupuesto general del estado.

El aspecto *Político* juega un papel importante en el desarrollo de una empresa, sobre todo de VIAPROYECTOS que atiende a clientes en su mayoría estatales.

La *Filosofía empresarial y Competencia* refiere a la facultad de la empresa para actuar frente a la entrada de nuevos competidores en el mercado con equipos de igual o similar características con precios más accesibles; así como, el manejo de las redes sociales que en la actualidad representan una amenaza a la empresa por la versión de comentarios de mala fe que buscan desestabilizar a la empresa, sin tener fundamentos para ello.

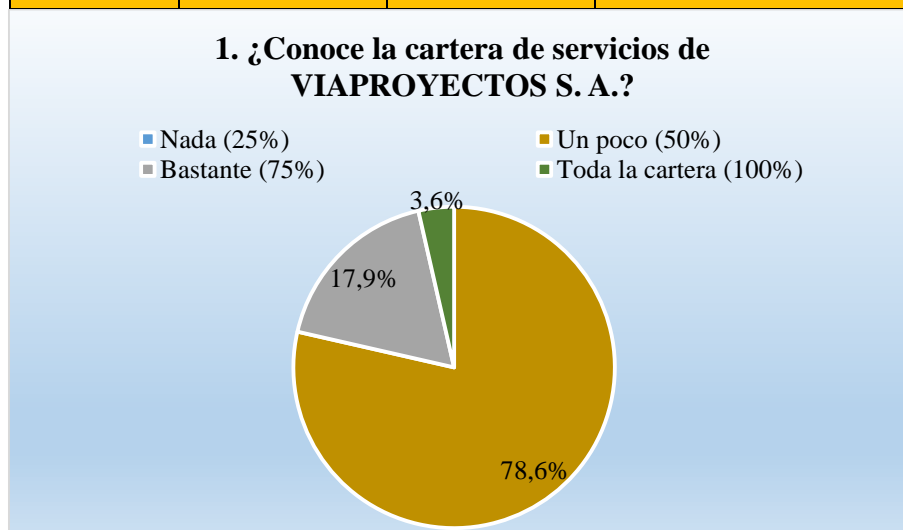
- **CLIENTES EXTERNOS**

- **Preguntas objetivas**, ocho preguntas referentes a la cartera de servicios y la atención del personal de la empresa, correspondiente a las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 9.

Tabla 36

Conocimiento de la cartera de servicios de VIAPROYECTOS

PREGUNTA 1			
Nada (25%)	Un poco (50%)	Bastante (75%)	Toda la cartera (100%)
-	22	5	1
-	78,6%	17,9%	3,6%

Figura 37. *Conocimiento de la cartera de servicios de VIAPROYECTOS***Interpretación:**

Del 100% de los encuestados, el 78,6% señaló que tienen poco conocimiento de la cartera de servicios de la empresa, apenas el 3,6% indicaron conocer toda la cartera de servicios. Esto significa que falta mayor difusión a través de medios de comunicación como sitio Web, revistas, folleterías, entre otros; así mismo, falta mayor seguimiento post venta por parte de los asesores de ventas y/o educadores de salud que dispone la empresa.

Tabla 37

Frecuencia de visita a la web de VIAPROYECTOS

PREGUNTA 2			
Nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre
26	1	-	1
92,9%	3,6%	-	3,6%

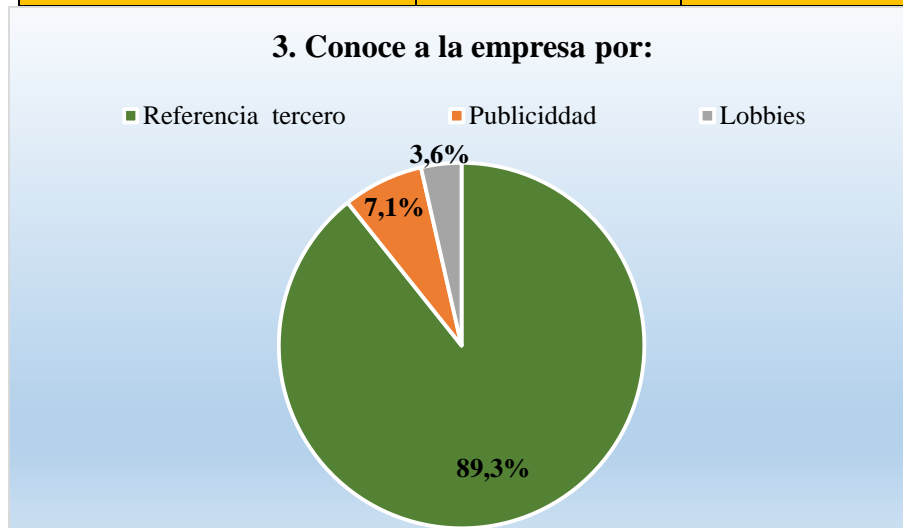
Figura 38. **Frecuencia de visita a la web de VIAPROYECTOS****Interpretación:**

Del 100% de los encuestados, el 92,9% indicaron que nunca han visitado la página Web de la empresa. Contrariamente el 3,6% lo hace siempre.

Tabla 38

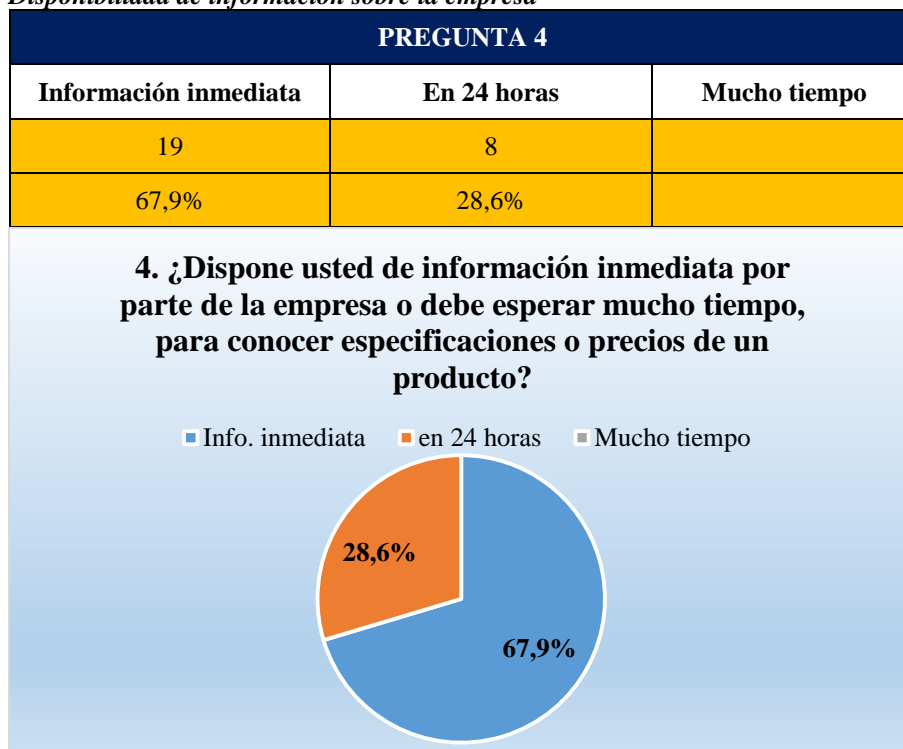
Medios por los cuales conoció sobre la empresa

PREGUNTA 3		
Referencia tercero	Publicidad	Lobbies
25	2	1
89,3%	7,1%	3,6%

Figura 39. *Medios por los cuales conoció sobre la empresa****Interpretación:***

Del 100% de los encuestados, el 83,3% manifestaron conocer a la empresa por referencia de terceros, el 7,1% por publicidad y el 3,6% por gestión de lobbies. Este resultado representa que la empresa se ha dado a conocer por medios tradicionales habiendo funcionado muy bien; no obstante la sociedad hoy se mueve muy rápido a través de las redes sociales y las referencias por terceros puede ser tan buena como negativa; ya que trata de la divulgación o recomendación sobre las percepciones y tipo de servicio recibido.

Tabla 39

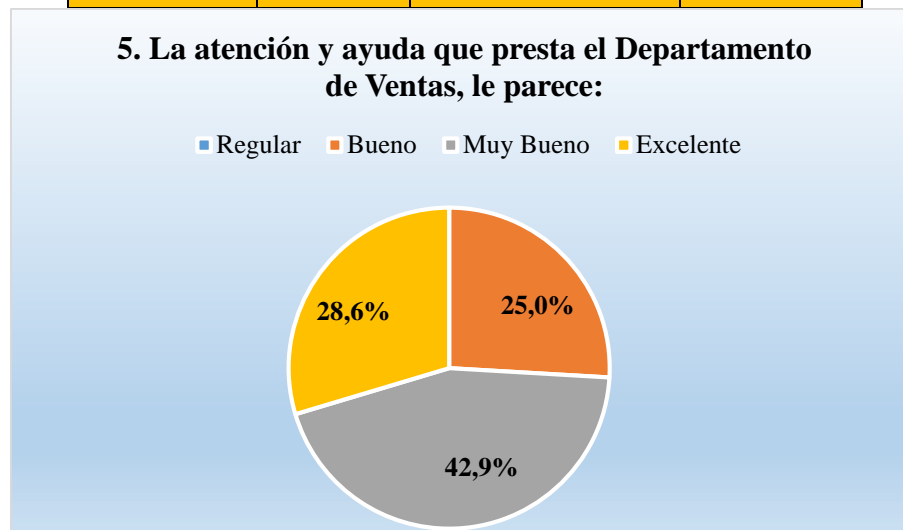
Disponibilidad de información sobre la empresaFigura 40. *Disponibilidad de información sobre la empresa***Interpretación:**

Del 96,4% de los encuestados que dieron sus respuestas, el 67,9% refirieron que disponen de información inmediata sobre precios y especificaciones de productos ofertados por la empresa, siendo un indicador de eficiencia para la empresa.

Tabla 40

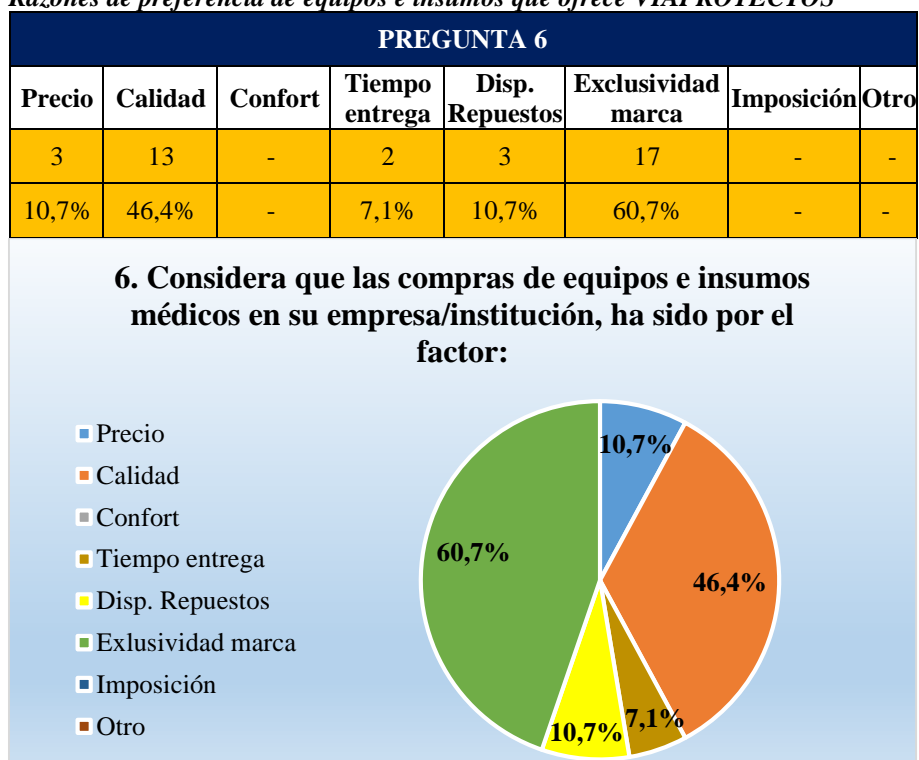
Percepción sobre ayuda recibida del departamento de ventas

PREGUNTA 5			
Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	7	12	8
	25,0%	42,9%	28,6%

Figura 41. *Percepción sobre ayuda recibida del departamento de ventas***Interpretación:**

Del 96,4% de los encuestados que dieron sus respuestas el 42,9% señalaron que la atención que les brinda el Departamento de Ventas es *muy bueno*; y un 25% refirió que reciben un excelente servicio. Es significativo que nadie haya señalado recibir un servicio regular por parte de los asesores comerciales.

Tabla 41

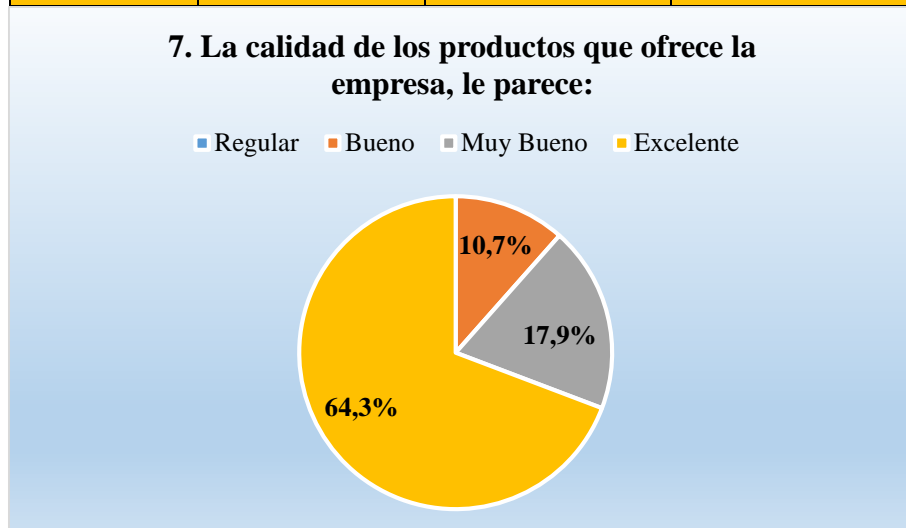
Razones de preferencia de equipos e insumos que ofrece VIAPROYECTOSFigura 42. *Razones de preferencia de equipos e insumos que ofrece VIAPROYECTOS***Interpretación:**

Del 100% de los encuestados que dieron sus respuestas el 60,7% revelaron que el factor de compra de los equipos e insumos que oferta la empresa ha sido por la exclusividad de marcas que dispone VIAPROYECTOS y el 46,4% refiere que es por la calidad de sus productos.

Tabla 42

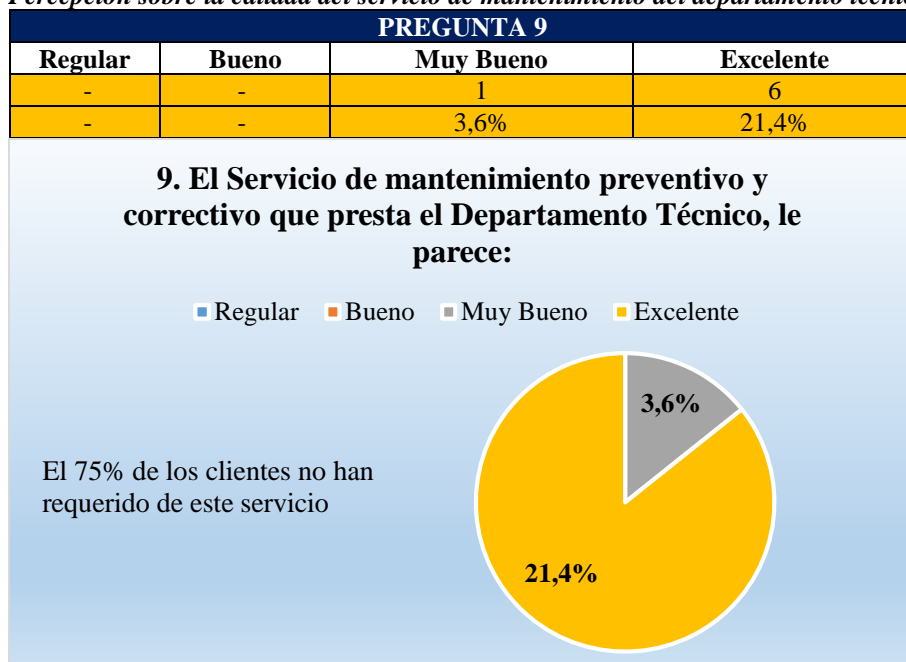
Percepción sobre la calidad de los productos que ofrece VIAPROYECTOS

PREGUNTA 7			
Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
-	3	5	18
-	10,7%	17,9%	64,3%

Figura 43. *Percepción sobre la calidad de los productos que ofrece VIAPROYECTOS***Interpretación:**

Del 92,9% de los encuestados que dieron sus respuestas el 64,3% opinaron que la calidad de los productos que oferta la empresa es de excelente calidad; esto evidentemente es lo que marca la diferencia en el mercado, siendo la relación costo/beneficio un factor muy importante.

Tabla 43

Percepción sobre la calidad del servicio de mantenimiento del departamento técnicoFigura 44. *Percepción sobre la calidad del servicio de mantenimiento del departamento técnico***Interpretación:**

Para esta pregunta en particular, el 75% de los encuestados no han requerido la adquisición de este servicio, por tanto no evaluaron la calidad del servicio. Del 25% que atendieron la encuesta el 21,4% califican el servicio recibido como Excelente. Este se considera otro factor muy relevante a favor del éxito de la empresa.

- **Preguntas abiertas**, cuatro preguntas relacionadas con percepción de la empresa y recomendaciones, correspondiente a las preguntas 8, 11, 13 y 15.

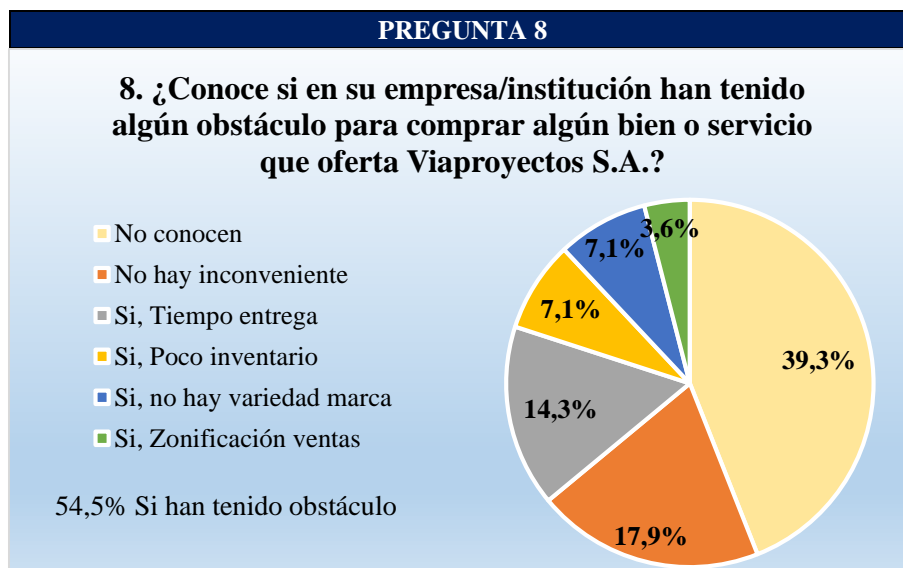


Figura 45. *Problemas observados al adquirir un bien o servicio que oferta VIAPROYECTOS*

Interpretación:

Del 100% de los encuestados 39,3% respondieron no conocer que se sus instituciones hayan tenido obstáculos para comprar bienes o servicios que oferta la empresa. El 17,9% manifestaron que los obstáculos presentados han sido por el tiempo de entrega, que va en relación con el 7,1% que manifestaron que los inconvenientes han sido generados por poco inventario de insumos.

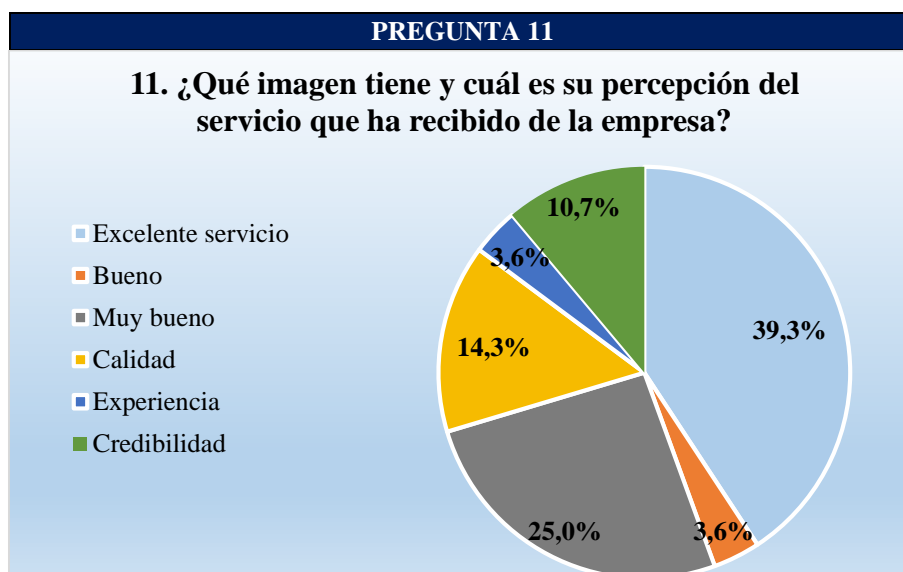


Figura 46. *Percepción sobre la imagen de VIAPROYECTOS y los servicios que ofrece*

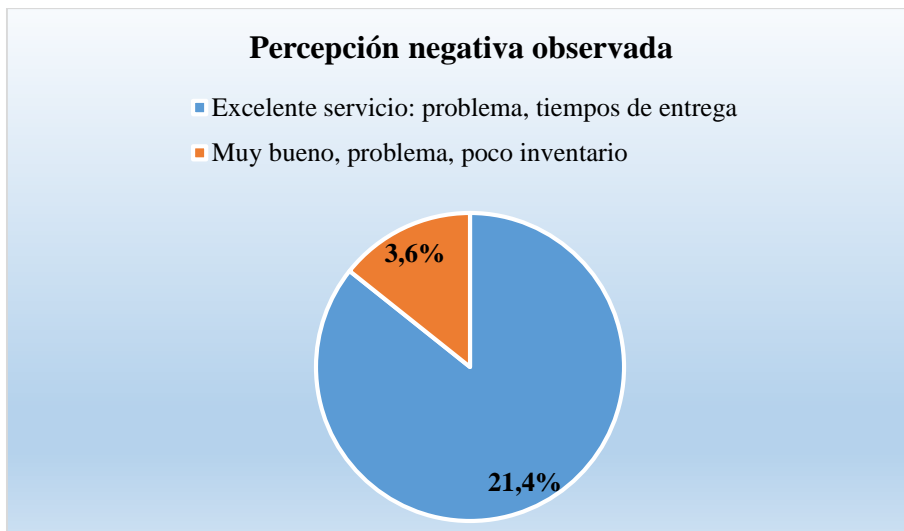


Figura 47. *Percepción negativa con respecto a los servicios que ofrece*

Interpretación:

Del 96,4% de los encuestados que dieron respuestas el 39,3% que la imagen y percepción que tienen del servicio recibido de la empresa es Excelente y 25% consideraron como Muy bueno el servicio. Sin embargo, de este grupo de encuestados, tanto los que respondieron Excelente como Muy bueno, expresaron negativamente sobre los tiempos de entrega de los productos, debido un inventario bajo de los mismos.

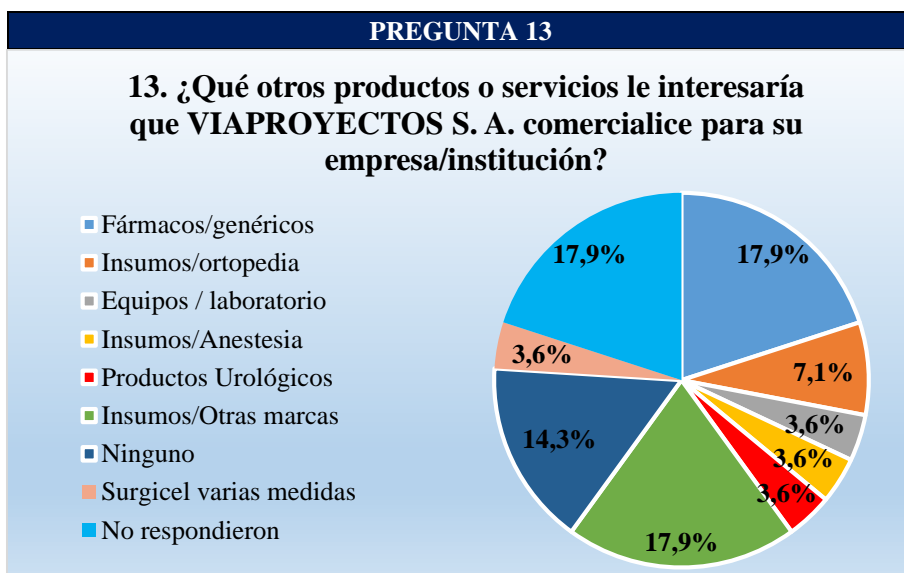


Figura 48. *Diversificación de productos que se sugiere a VIAPROYECTOS*

Interpretación:

Del 89,3% de los encuestados que dieron respuestas el 17,9% señalaron que les interesaría que la empresa comercialice insumos médicos de otras marcas a las que actualmente ofrecen. Otro 17,9% manifestó estar interesados en que la empresa incursione en la venta de medicamentos, es decir, una nueva línea de productos.

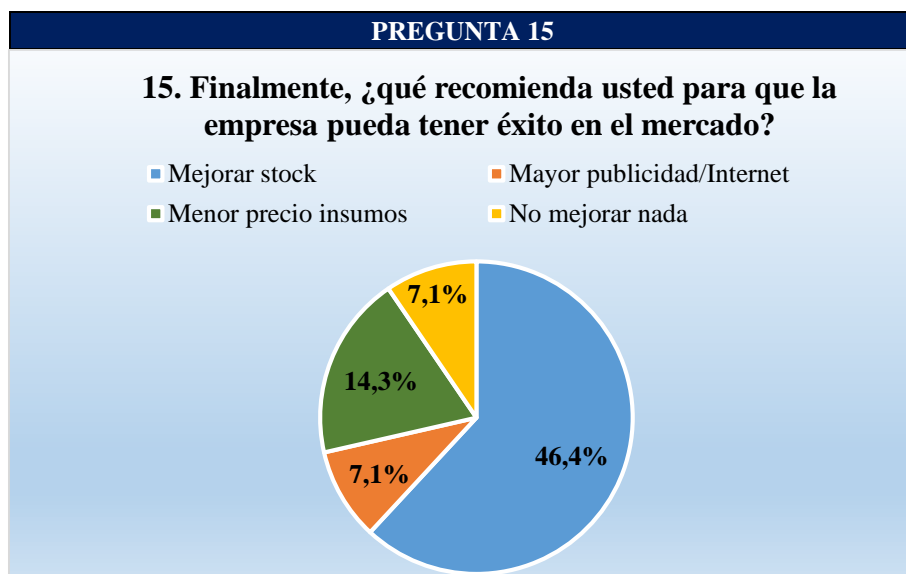


Figura 49. *Recomendaciones para el éxito de VIAPROYECTOS*

Interpretación:

Del 100% de los encuestados el 46,4% recomiendan para el éxito de la empresa, que ésta mejore su stock de productos con el fin de disminuir los tiempos de entrega y satisfacer de manera óptima los requerimientos de sus clientes.

- **Preguntas semi-objetivas**, tres preguntas que permiten identificar nuevas estrategias para el éxito de la empresa, correspondiente a las preguntas 10, 12, y 14.

Tabla 44

Posibilidad de recomendar la empresa a otras instituciones

PREGUNTA 10	
SI	NO
26	-
92,9%	-

Figura 50. *Posibilidad de recomendar la empresa a otras instituciones***Interpretación:**

Del 92,9% que respondió a la pregunta, de manera unánime aluden a que recomendarían los productos de la empresa a instituciones del estado o del sector privado. El porqué, señalan que por la calidad de los mismos. Sin duda alguna, esta respuesta aporta mucha fortaleza a la empresa.

Tabla 45
Sugerencia de inversión de más publicidad y medios a utilizar

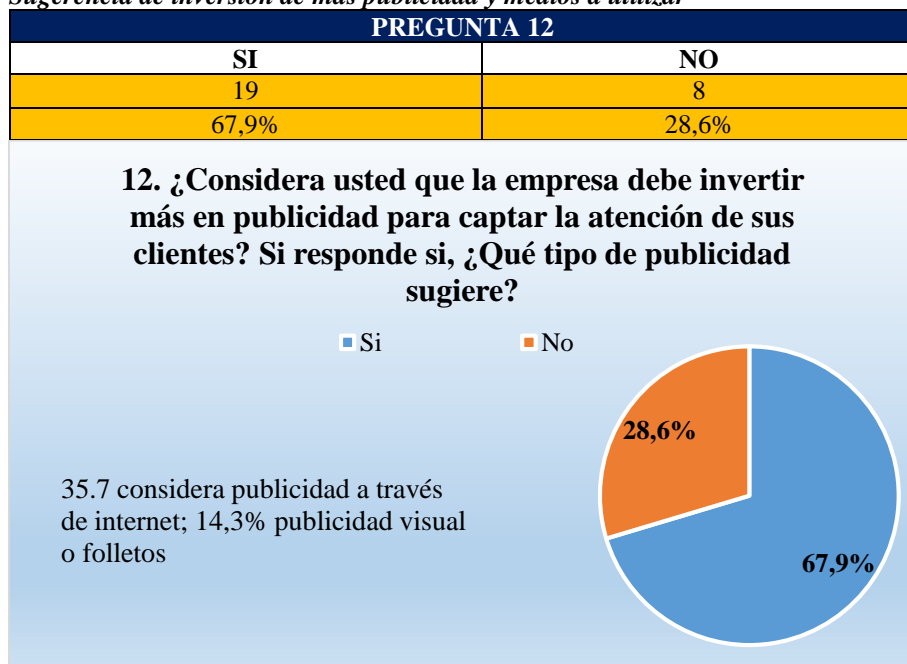
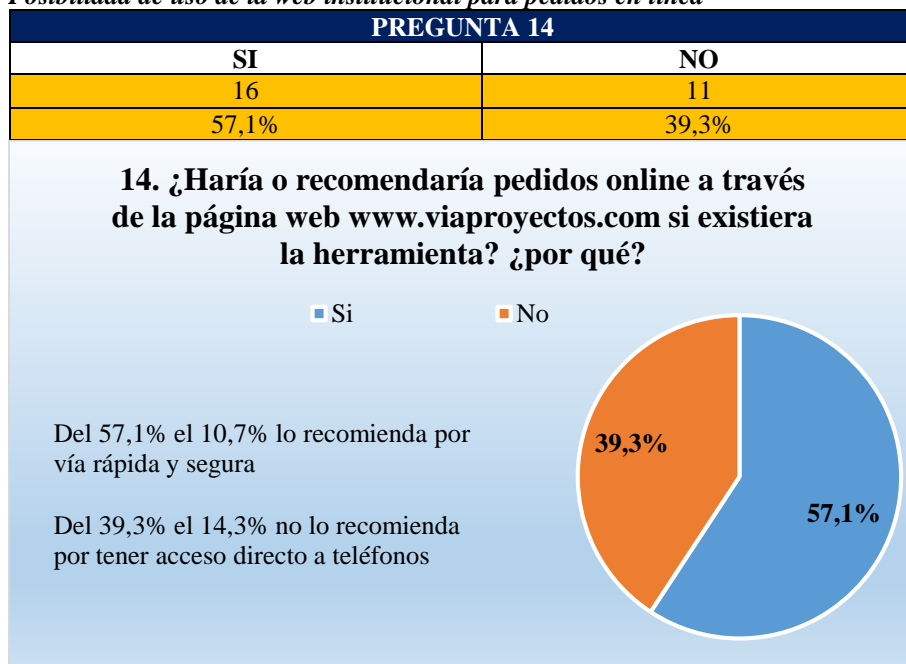


Figura 51. *Sugerencia de inversión de más publicidad y medios a utilizar*

Interpretación:

Del 96,4% de los encuestados que respondieron a la pregunta, el 67,9% señala que la empresa si debe invertir más en publicidad para captar la atención de sus clientes, sugiriendo el 35,7% publicidad a través de internet y un 14,3% sugieren publicidad visual y/o folletería.

Tabla 46

Posibilidad de uso de la web institucional para pedidos en líneaFigura 52. *Posibilidad de uso de la web institucional para pedidos en línea***Interpretación:**

Del 96,4% que respondió a la pregunta, el 57,1% indican que de existir la herramienta harían o recomendarían pedidos online a través de la página Web por considerar una vía rápida y segura. Del 39.3% que indicaron que no lo harían manifestaron como razón el tener acceso directo a los teléfonos de los asesores comerciales y del personal de servicio al cliente.

3.5.2. Análisis de los resultados de la encuesta

Sobre la base de los resultados obtenidos por parte de los clientes internos y externos de la empresa, se puede determinar el siguiente diagnóstico situacional, que pone en evidencia los factores internos: fortalezas y debilidades; y, los factores externos: oportunidades y amenazas.

Al respecto se ha identificado las siguientes *fortalezas*:

Tabla 47

Fortalezas identificadas a través de las encuestas efectuadas

CLIENTES INTERNOS	1	La empresa tiene catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas de sus productos, folletos, etc.
	2	El 69% de los clientes afirma que la empresa tiene una imagen posesionada en el mercado
	3	EL 44,8% señala que la empresa tiene algún valor diferencial de la competencia, que le represente ventaja
	4	Del 44,8%, el 17,2% señalan que el valor diferencial es por servicio de post venta
	5	El personal conoce quienes son sus principales competidores
	6	El personal conoce quienes son sus principales clientes
CLIENTES EXTERNOS	1	EL 39,3% señala que la imagen y percepción del servicio que ha recibido de la empresa es EXCELENTE
	2	El 67,9 % dispone de información inmediata referente a especificaciones técnicas y precios de productos
	3	El 42,9% opina que la atención y ayuda que presta el Departamento de Ventas, es muy buena
	4	El 60,7% considera que las compras de equipos e insumos médicos en su empresa/institución, ha sido por el factor de exclusividad de marca
	5	El 46,4% considera que las compras de equipos e insumos médicos en su empresa/institución, ha sido por el factor de calidad
	6	El 63,4% señala que la calidad de los productos que oferta la empresa es excelente
	7	El 21,4% señala que el Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo que presta el Departamento Técnico, le parece excelente
	8	El 39,3% señala que desconocen de que en su empresa/institución hayan tenido algún obstáculo para comprar algún bien o servicio que oferta VIAPROYECTOS S.A
	9	El 92,9% recomendaría los productos de la empresa a instituciones del estado o del sector privado
	10	El 89,3% conoce a la empresa por referencias de terceros y no por estrategias de publicidad y marketing

Al respecto se ha identificado las siguientes *debilidades*:

Tabla 48

Debilidades identificadas a través de las encuestas efectuadas

CLIENTES INTERNOS	1	Los clientes no conocen al menos el 80% de la cartera de servicios
	2	Los clientes no conocen al menos el 70% de los beneficios y ventajas de los bienes y servicios
	3	Más del 50% desconocen la historia de la empresa
	4	Más del 60% afirman desconocer la existencia de un PLAN B de la empresa en caso de perder al cliente principal
	5	Más del 50% afirman que no existe un plan de marketing
	6	El 58,6% afirman que la empresa está perdiendo mercado
	7	El 29,4% del 58,6% indica que la empresa pierde mercado por enfocarse en un solo cliente
	8	El 55,2% indica que la información solicitada para gestión de ventas no es inmediata
	9	El 62,1% señala que la empresa no tiene lista de precios de los bienes y servicios que ofrece, para efectuar las ventas

	10	En igual proporción 34,5% señalan que la página Web es y no dinámica
	11	El 34,5 señalan que la página web contiene información básica
	12	El 20,7 desconocen de la existencia de una página web de la empresa
	13	Sólo el 17,2% de los clientes han recibido inducción y/o capacitación de toda la cartera de servicios que tiene la empresa
	14	El 55,2% desconoce el valor diferencial de la empresa frente a la competencia
CLIENTES EXTERNOS	1	E 78,6% conoce en un 50% la cartera de servicios de la empresa
	2	El 92,9% nunca ha visitado la página web de la empresa
	3	El 89,3% conoce a la empresa por referencias de terceros y no por estrategias de publicidad y marketing
	4	Del 39,3% de los clientes que señalan que el servicio es excelente, el 21,4% manifiesta que el inconveniente que tienen refiere al tiempo de entrega

Al respecto se ha identificado las siguientes oportunidades:

Tabla 49

Oportunidades identificadas a través de las encuestas efectuadas

CLIENTES INTERNOS	1	El 69% indica que la empresa debe invertir más en publicidad y marketing
	2	El 37,9% del 69% que respondió sobre la inversión en publicidad y marketing sugieren que sea a través de los medios de comunicación, redes sociales y congresos
CLIENTES EXTERNOS	1	El 17,9% les interesa que la empresa les provea fármacos
	2	El 17,9% les interesa que la empresa les provea otras marcas de insumos médicos
	3	El 46,4% recomienda como éxito para la empresa mejorar el Stock de los productos para disminuir tiempos de entrega
	4	El 67,9% considera que la empresa debe invertir más en publicidad para captar la atención de sus clientes
	5	Del 67,9%, el 35,7% recomienda que sea a través de publicidad en internet.
	6	El 57,1% haría o recomendaría pedidos online a través de la página web www.VIAPROYECTOS.com si existiera la herramienta

Al respecto se ha identificado las siguientes amenazas:

Tabla 50

Amenazas identificadas a través de las encuestas efectuadas

CLIENTES INTERNOS	1	Ninguna identificada.
CLIENTES EXTERNOS	1	El 89,3% conoce a la empresa por referencias de terceros y no por estrategias de publicidad y marketing, lo cual pudiera hacer que la mala referencia afecte la imagen de la empresa

3.5.3. Resultados de las entrevistas

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se procedió a realizar entrevistas a los accionistas de la empresa, resultados que han sido efectivos para la complementariedad del Capítulo II de este trabajo. De manera general se desprende que la empresa lleva a cabo capacitación técnica a su personal dependiendo de las funciones asignadas a su cargo; realiza una medición anual del clima laboral interno; encuesta anual de satisfacción al cliente; utiliza elementos de medios de comunicación, como: revistas informativas, publicidad en diarios y participación activa en congresos, no haciendo uso de redes sociales como Facebook, Twitter o YouTube. Así mismo, se pudo constatar que los accionistas están conscientes de los niveles de rentabilidad de la empresa, no convenientes, ya que la empresa depende de muchas instituciones públicas y el gobierno ha restringido la economía de las mismas, siendo difícil mantener las cuotas fijadas por los proveedores. Por otra parte, también se reconoció la falta de conocimiento de los vendedores, falta de seguimiento oportuno al cumplimiento de las cuotas de ventas.

Actualmente, ejecutan indicadores de medición que les ha permitido controlar las gestiones que llevan a cabo para lograr una posición adecuada frente al cliente, a través de herramientas como encuestas de satisfacción, servicio técnico de calidad, y servicio al cliente. Sin embargo, señalan que no existe una línea definida de las acciones a seguir en conjunto, evidenciando trabajo individual no coordinado, desarrollando en ocasiones trabajos mal ejecutados y esfuerzos en vano.

Entre los puntos más relevantes, se destaca que los accionistas, desean llevar a cabo estrategias que permita a la empresa realizar servicios conexos a su actividad, considerando hasta la opción de llevar a cabo alianzas estratégicas con otros proveedores si fuera necesario, considerando analizar todos los aspectos posibles para generar ingresos económicos a la empresa, que les permita mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y de la población.

3.5.4. Resultados de la observación y análisis documental

La observación es una herramienta que puede ser subjetiva, pero que a su vez ha permitido ver más allá de las respuestas obtenidas en las encuestas y entrevistas realizadas. La observación indica que la empresa cuenta con colaboradores de muchos años de antigüedad, lo cual les otorga mayor confiabilidad y son quienes han desarrollado un alto grado de pertenencia con la misma, debido a que han estado inmersos en ella por mucho tiempo y conocen más su historia; cuenta también con personal nuevo que desconoce el recorrido y evolución de la empresa y, en consecuencia, el grado de pertenencia que han desarrollado no se encuentra encaminado con la visión de la empresa. Esto se debe a que la compañía no cuenta con un programa de inducción ni capacitación previa antes de emprender las labores para las que fueron contratados, este conocimiento se va adquiriendo con el tiempo, representando desventajas para el desarrollo óptimo de VIAPROYECTOS.

Los factores que inciden diariamente dentro de la empresa, obstaculizan un adecuado flujo de la información y sobre todo en la comunicación, el personal actúa por inercia y trata de responder a las urgencias sin tener una planificación que guíen sus acciones.

El clima laboral se visualiza bastante bien, sin dejar de lado la tensión que a veces se puede sentir en el medio. Se observó también, que la distribución del personal no es la más adecuada, ya que en áreas de mucha operatividad existe personal reducido, ocasionando sobrecarga de trabajo que en otras áreas no se ve.

Por otra parte, a través de la revisión documental se pudo constatar que la empresa en el año 2014 llevo a cabo la elaboración de una propuesta de *Mejora de la Comunicación Interna*; sin embargo, ésta no ha sido socializada y menos implementada, lo que permite identificar la razón de que aun siga existiendo inconvenientes en el flujo de la información y de la comunicación.

Adicionalmente, se revisó un documento denominado *Plan de Marketing 2015 para la comercialización en Ecuador de Equipo Ultrasonido Focalizado de Alta Intensidad "HIFU" de SonaCare Medical*, el mismo que fue preparado por colaboradores de la empresa y que está en fase inicial de implementación sin cumplir con el programa establecido en el Plan. Por ello, entre las estrategias contenidas en este plan, se incluyó un nuevo servicio directo orientado al tratamiento del cáncer de próstata, renal, hepático y vejiga, así como la figura de arrendamiento del equipo que cumple esta función como un valor agregado para atender clientes que no cuentan con suficiente recurso económico.

Adicionalmente, se analizó la estructura orgánica funcional, misma que no se encuentra ajustada a la realidad actual, ya que la empresa ha implementado nuevas áreas o puestos y estos no están registrados en dicha estructura. Así mismo, se identificó que para hacer más fácil la administración de la empresa, los accionistas han considerado su participación y control en dos áreas: comercial y administrativa, siendo la comercial de inherencia del presidente de la empresa y la administrativa del gerente general, sin dejar de lado, que los dos influyen en algún momento en la administración de toda la empresa. Además, dentro de la misma estructura se muestra el área de Gerencia Administrativa, que si bien da soporte a los accionistas, proporciona también todas las condiciones óptimas para que los mandos medios funcionen correctamente.

En otro análisis, la gestión documental interna es muy tediosa para algunos de los integrantes de la empresa, puesto que los procedimientos escritos, a pesar de ser diseñados por ellos mismos, en la práctica no ocurre como debe ser, un claro ejemplo es que la empresa está trabajando en proyectos denominados llave en mano que corresponde a una combinación de componentes de infraestructura y equipamiento; sin embargo, no cuenta con procedimientos claramente identificados para llevar a cabo específicamente estos proyectos.

3.5.5. Análisis de las herramientas de investigación

Tomando como referencia todas las herramientas de investigación de este trabajo, esto es, encuestas a los clientes internos y externos; entrevistas a los accionistas y observación documental y visual en la empresa, se ha podido determinar el siguiente resumen que guarda referencia con el diagnóstico situacional de la empresa.

Tabla 51
Diagnóstico Situacional de la Empresa

	Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
	D	Debilidades	F	Fortalezas
INTERNAS	1	Baja liquidez de la empresa	1	Infraestructura adecuada y transportación para mercadería
	2	Concentración de fuerza de ventas en un solo cliente	2	Satisfacción de clientes con equipos adquiridos
	3	Poca capacidad de acceso a nuevos clientes	3	Personal técnico y comercial capacitado en fábrica
	4	Débil comunicación interna y falta de cohesión de trabajar en equipo	4	Personal con conocimiento técnico hospitalario
	5	Ausencia de planes estratégicos y marketing	5	16 años de experiencia en el mercado
	6	Conocimiento de la cartera de servicios	6	Comercialización de productos de alta tecnología
	7	Ausencia de herramientas de trabajo para gestionar ventas	7	Representación y distribución de marcas de alta calidad
	8	Problemas de reputación empresarial	8	Presencia en ferias y congresos médicos
	9	Falta capacitación en estrategias de comercialización	9	Características especiales de productos que se oferta
	10	Poca administración de la página Web empresarial	10	Asesoría en soluciones integrales hospitalarias
Procedentes del ENTORNO	A	Amenazas	O	Oportunidades
	1	Sistema Nacional de Contratación Pública	1	Ferias y Congresos Médicos
	2	Convenios de Estado con países asiáticos	2	Ventas online de productos
	3	Riesgo de reputación en redes sociales	3	Nuevas representaciones de marcas
	4	Fabricación nacional de equipos médicos	4	Nuevas líneas de productos
	5	Competencia con más experiencia comercial	5	Diversificación de servicios
	6	Cartera vencida con instituciones públicas	6	Necesidad de los productos que se ofertan
	7	Inestabilidad política y económica del país	7	Tendencia favorable en el mercado
	8	Regulación arancelaria desfavorable	8	Alianzas para atender tendencia de mercado
	9	Cambio en la legislación de importaciones	9	Redes Sociales y medios de comunicación.
10	Inestabilidad administrativa en sector público	10	Mejora de la tecnología de los equipos médicos	

Tabla 52

Análisis de Posición Estratégica de la Empresa

Análisis de la SITUACIÓN INTERNA				
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO			POSICIÓN	
F FORTALEZAS pon los factores críticos	1	Infraestructura adecuada y transportación para mercadería	MF	15%
	2	Satisfacción de clientes con equipos adquiridos	MF	10%
	3	Personal técnico y comercial capacitado en fábrica	F	8%
	4	Personal con conocimiento técnico hospitalario	F	8%
	5	16 años de experiencia en el mercado	F	6%
D DEBILIDADES pon los factores críticos	1	Baja liquidez de la empresa	D	15%
	2	Concentración de fuerza de ventas en un solo cliente	MD	10%
	3	Poca capacidad de acceso a nuevos clientes	D	8%
	4	Débil comunicación interna y falta de cohesión de trabajar en equipo	D	10%
	5	Ausencia de planes estratégicos y marketing	MD	10%
Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA				
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO			VALOR	
O OPORTUNIDADES pon factores críticos	1	Ferias y Congresos Médicos	F	10%
	2	Ventas online de productos	D	7%
	3	Nuevas representaciones de marcas	F	15%
	4	Nuevas líneas de productos	F	15%
	5	Diversificación de servicios	M	8%
A AMENAZAS pon los factores críticos	1	Sistema Nacional de Contratación Pública	F	6%
	2	Convenios de Estado con países asiáticos	M	7%
	3	Riesgo de reputación en redes sociales	D	7%
	4	Fabricación nacional de equipos médicos	D	15%
	5	Competencia con más experiencia comercial	M	10%

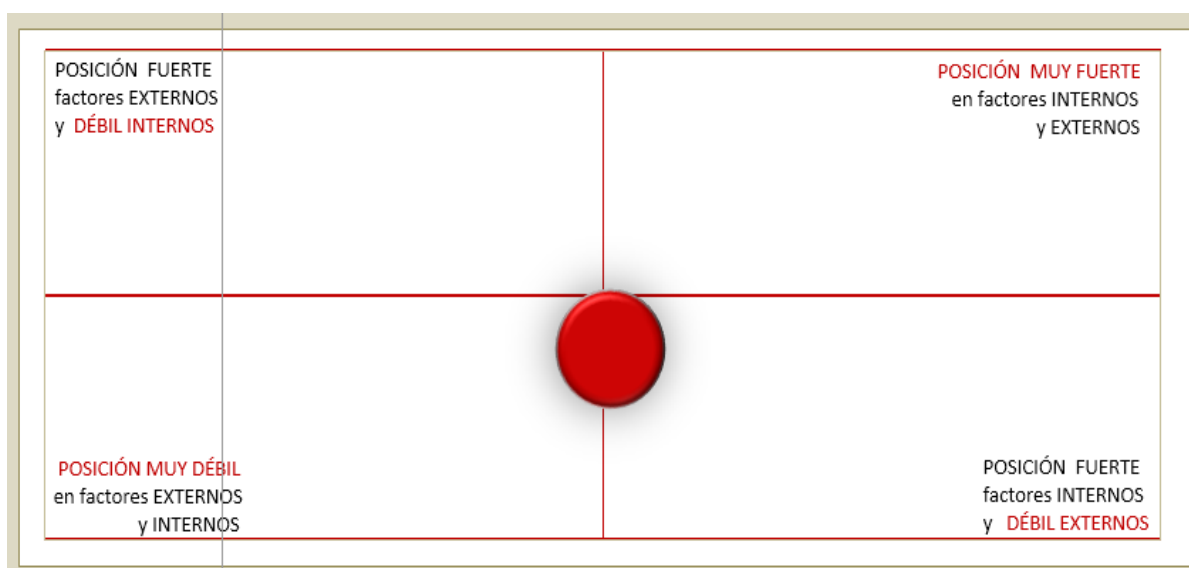


Figura 53. Posición Estratégica Actual de la Empresa - DAFO

En este capítulo se ha podido tener una visión enfocada de la situación real de VIAPROYECTOS, determinando puntualmente que su posición estratégica actual en el mercado no es muy favorable, esto considerando todos los elementos del diagnóstico situacional. Es importante resaltar que su fuerza de ventas no está capacitada al 100% de la cartera de servicios que tiene para el mercado de la salud, y que, por otra parte, la empresa se ha mantenido vigente gracias a su sistema de referencia de terceros, siendo una estrategia que puede incidir de manera positiva o negativa sobre VIAPROYECTOS.

CAPÍTULO IV

PLANES DE MEJORA

El proceso de diseño de planes está enmarcado en las necesidades de la empresa sobre los hallazgos del capítulo anterior, con la consideración permanente de los recursos disponibles y el nivel de compromiso a futuro por parte de quienes conforman la institución. En este capítulo se presenta el diseño de los planes de mejora que permitan garantizar a VIAPROYECTOS sustentabilidad y rentabilidad social a través de su objetivo estratégico institucional, dando paso a la identificación de dos grandes ejes estratégicos que a su vez son sustentados por cuatro perspectivas de negocio, con sus respectivos objetivos, estrategias, planes, actividades, responsables, plazos y recursos.

4.1 EJES ESTRATÉGICOS

Para dar respuesta a un mercado cada vez más competitivo en donde fácilmente existen más exigencias pero asimismo más oportunidades para incursionar en nuevos servicios que no han sido cubiertos directamente por empresas de la competencia, a través de este estudio y de los resultados de las encuestas, se ha identificado dos grandes ejes hacia los cuales VIAPROYECTOS puede acceder sin descuidar el mercado actual con su cartera de servicios existente. Como resultado, se tienen estos dos grandes ejes:

- **Eje estratégico 1:** Atención personalizada y asesoramiento continuo a los clientes. Orientado concretamente hacia las empresas que reciben los beneficios de la cartera de servicios actual y futura.
- **Eje estratégico 2:** Calidad de vida de usuarios externos. Tiene relación específica con las personas a quienes se ofrecerá una atención directa y personalizada.

En el **eje estratégico 1** se contempla los servicios actuales que serán potenciados y, servicios nuevos que buscan cubrir nichos vacantes identificados en este campo.

Entre los **servicios actuales**, se busca:

- **Distribución y comercialización de equipos médicos.-** Desarrollar estrategias de publicidad, orientadas a captar la fidelidad de sus clientes, no solo con un buen producto, sino con vocación de servicio que marque la diferencia con la competencia; con el fin de mantener la representación y distribución de las marcas que actualmente disponen para brindar seguridad en la práctica médica y quirúrgica del sector de la salud.
- **Venta de insumos médicos.-** Desarrollar estrategias de publicidad, promoción y cierre de ventas, que permitan exaltar los beneficios y bondades de los insumos que comercializa la empresa para compensar el costo del producto en comparación con el de la competencia.
- **Servicio de mantenimiento técnico para equipos médicos.-** Otorgar todas las herramientas imperiosas y fortalecer al personal técnico certificado por las casas fabricantes, para que continúen brindando un servicio de calidad alargando el tiempo de vida útil de los equipos vendidos a las diferentes casas de salud, a través de un correcto plan y control de mantenimiento.
- **Arquitectura virtual hospitalaria.-** Dotar de los implementos necesarios con la más alta tecnología para el personal que lleva a cabo esta función, el cual permite tener una ilustración virtual bastante real de los proyectos que se trabajan para los clientes de la empresa, otorgando un servicio diferenciado.
- **Asesoría en soluciones integrales hospitalarias.-** Proporcionar el entrenamiento y capacitación adecuados, para que a través del empoderamiento del conocimiento, permitan al talento humano de la empresa tener criterios acertados bajo las normas

estándares de calidad en salud y recomendar cambios o mejoras a las instituciones médicas del país.

- **Capacitación continua.-** Para captar y servir a los clientes se debe desarrollar talento humano y socializar los productos y servicios, no solamente para los profesionales médicos de las diferentes ramas, sino para esa enorme masa de usuarios de los servicios médicos que deben conocer las bondades de los equipos que se van a usar en su rehabilitación, para que ellos sientan que el valor pagado por su tratamiento es significativo.
- **Servicio de taller técnico con la provisión de repuestos.-** Mantener talleres fijos y móviles completamente equipados para responder a las necesidades inmediatas de los clientes a nivel nacional, con stock de repuestos que permitan resolver inconvenientes que se generen, evitando que las actividades sean suspendidas.

En cuanto a los **servicios futuros**, se incursionaría en:

- **Realización de ferias, conferencias, casa abierta.-** La propuesta consiste en que sea la empresa la anfitriona de estos eventos que permiten: captar clientes, fidelizar clientes actuales, desarrollar el potencial del talento humano a través de la transferencia de conocimiento a terceros, promocionar bienes y servicios que oferta la empresa.
- **Arrendamiento, préstamo o apoyo tecnológico.-** Debido a la actual situación financiera del país, las entidades públicas no disponen de suficiente presupuesto para adquirir equipos médicos; por tanto, como estrategia de la empresa se incursionaría en *arrendamiento de equipos médicos*, figura que se encuentra enmarcada en la Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento y Resoluciones, y para el caso del sector privado, siempre que se encuentre facultado en las políticas establecidas por el Directorio; por la compra de insumos médicos se otorgaría en

préstamo equipos médicos a las diferentes instituciones de salud, ayudando a evitar la suspensión de cirugías o tratamientos para los pacientes que se atienden en esas casas asistenciales, figura no prohibida en ninguna ley; y, *apoyo tecnológico*, que consiste en la venta de los insumos médicos confiriendo sin costo el equipo, siendo una figura aceptada por el Sistema de Compras Públicas. De esta manera la empresa continúa con su filosofía empresarial de *ser los mejores aliados de sus clientes* a través de soluciones óptimas, legales, éticas y con responsabilidad social para una mejor calidad de vida a la población.

- **Ventas online.**- Consiste en ofrecer los productos y servicios que oferta la empresa a través de su sitio web, habilitando una herramienta para uso de los clientes interesados en efectuar transacciones de compras, este servicio es de 24/7 y permite ampliar el mercado sin necesidad de tener presencia física en el mismo, así como acceder a lugares que al momento la empresa no ha incursionado. Además se pueden realizar promociones de cada uno de los productos que comercializa la empresa, siendo más probable la venta de productos de menor complejidad y de productos de inventario, debido a que los productos de mayor complejidad requieren de un mayor análisis y de asesoramiento técnico especializado; esta herramienta permite ajustarse de manera rápida a las condiciones del mercado y efectuar promociones focalizadas. Esta recomendación se efectúa sobre la base de los resultados de las encuestas, en donde un porcentaje de 57,10% de los clientes externos encuestados indicaron que harían o recomendarían pedidos online a través de la página web www.viaproyectos.com si existiera la herramienta. Cabe mencionar que esta modalidad de venta es óptima para los sub-distribuidores y/o clientes privados de la empresa; ya que la modalidad de venta online desde el proveedor al cliente público se establece a través del procedimiento denominado Catálogo Electrónico,

procedimiento en el que no ha firmado convenios la empresa VIAPROYECTOS, debido a sus precios altos como consecuencia de la alta calidad de sus productos

En el **eje estratégico 2** se incluye un nuevo servicio orientado al *tratamiento del cáncer de próstata, renal, hepático y vejiga*, que bien puede ser ofrecido al Sistema Nacional de Salud, como prestador externo. Este tratamiento se realizaría en las instalaciones propias de la empresa, oficina matriz, siempre que se cuente con los permisos de ley correspondientes para dicho funcionamiento; se trabajaría con el personal del MSP, desarrollando programas de capacitación para especializar a los profesionales médicos para el manejo del HIFU y con el equipo de simulación (PHANTOMA). Como apoyo a la implementación de este servicio se realizaría la participación de VIAPROYECTOS en congresos de urología, a nivel nacional e internacional, así como charlas y/o conferencias dirigidas a médicos urólogos y oncólogos, para promover el servicio de tratamiento de cáncer con el equipo HIFU en hospitales o clínicas privadas del país; además se efectuaría procedimientos en tiempo real con pacientes identificados con la patología, apoyados con los especialistas de fábrica, para mostrar la efectividad del procedimiento y aumentar expectativas en el uso del equipo y sus ventajas. La promoción del uso del equipo HIFU se realizaría a través de los medios de comunicación, como: televisión, revistas médicas, redes sociales, página Web, periódicos.

Para prestar este servicio se requiere:

- Un área de pre-operatorio: camillas y equipos básicos necesarios: desfibrilador.
- Un área de procedimiento: camilla y equipo HIFU.
- Un área de post operatorio: camillas, monitores multiparámetros, ventilador mecánico, sistema de medios, etc.
- Un área para bodega y despacho de medicamentos necesarios para luego de la intervención mínima invasiva.
- Una sala de espera para los familiares.

- Médico especialista en urología.
- Técnico especialista en manejo del equipo HIFU
- Equipo HIFU
- Insumos: agua destilada y jalea de ultrasonido común e insumos básicos.
- Enfermeras o auxiliares en enfermería.

4.2 LINEAS ESTRATÉGICAS

Identificados los campos que cubren las actividades de VIAPROYECTOS, es necesario establecer líneas de acción específicas que cubran el quehacer institucional, para esto se ha tomado como base las perspectivas de acción que se incluyen normalmente en un esquema de cuadro de mando integral, como son (Norton & Kaplan, 2014; Chiavenato, 2010):

- **LE1.- Financiera.** Guarda referencia con indicadores que permiten mejorar los resultados financieros, implica objetivos económicos de largo plazo para generar ganancias superiores;
- **LE2.- Atención y servicio al cliente.** Refiere a mercados y segmentos en los que la empresa participa en un mercado específico con criterios de costo, servicio y garantías de calidad, para lograr la lealtad y fidelización de los clientes
- **LE3.- Mejoramiento de procesos.** Alude al manejo de procesos y procedimientos, mediante los cuales la empresa busca alcanzar la excelencia, para contribuir con los resultados financieros y a la satisfacción del cliente; y,
- **LE4.- Desarrollo de personas.** Sustenta la importancia de invertir en el desarrollo profesional y laboral de los colaboradores, su aprendizaje y crecimiento para que produzcan mejor.

4.3 PLANES DE MEJORA

Con base en los ejes estratégicos y sus correspondientes líneas estratégicas, a continuación se pasará a describir los objetivos, estrategias y planes orientados a mejorar y diversificar la cartera de servicios de VIAPROYECTOS:

Tabla 53

Línea Estratégica 1

Línea Estratégica 1: Perspectiva financiera	
Objetivo 1.1: Incrementar los ingresos en un 15% anual, hasta el 2020	
Estrategia 1.1.1: Incentivar la participación de la empresa en el mercado, estableciendo una relación estrecha entre la empresa y las necesidades de clientes actuales y potenciales	
Plan 1.1.1.1: Fijar metas de venta, alcanzables y pertinentes, manteniendo presente un equilibrio entre los ingresos de la empresa y el servicio que se ofrece a los clientes	
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar reportes del comportamiento de los ingresos, detallados por actividad, equipo, insumo, tomando como punto de partida el año 2012 2. Organizar sesiones de trabajo con los departamentos y áreas que intervienen, directa o indirectamente, en el resultado de ingresos 3. Analizar la evolución de los ingresos y destacar los elementos que pudieran haber influido en las fluctuaciones encontradas 4. Establecer las acciones que sean pertinentes para incentivar o corregir las razones de las fluctuaciones 5. Establecer objetivos de ingreso por venta y prestación de servicios, que permita a la empresa incrementar sus ingresos, respetando las necesidades de los clientes 6. Diseñar una propuesta que incluya las acciones por cada departamento y área, para cumplir con los objetivos de ingreso 7. Presentar para análisis y discusión entre los involucrados 8. Incluir nuevas observaciones y entregar a la Gerencia General para su revisión y aprobación final 9. Implementar el plan de ingresos
Responsables	Gerencia Financiera, Gerencia de Ventas, Gerencia de Producto, Gerencia de Comercialización, Gerencia de Proyectos

Tabla 54

Línea Estratégica 2

Línea Estratégica 2: Atención y servicio a clientes	
Objetivo 2.1: Incrementar la cartera de clientes en un 40% hasta el 2020	
Estrategia 2.1.1.: Crear espacios de convergencia para resaltar las bondades de marcas y equipos	
Plan 2.1.1.1: Realizar charlas informativas, ferias y/o casas abiertas, dirigidos a clientes actuales y potenciales	
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una lista de clientes (actuales y potenciales) y sus posibles necesidades de equipos y servicios 2. Revisar el inventario de equipos disponibles y/o por ingresar 3. Establecer temática de charlas, ferias y/o casa abierta 4. Designar responsables de cada evento 5. Coordinar fechas para realizar cada uno de esos eventos (individual y/o combinado) 6. Establecer recursos (financieros y físicos) para el/los eventos 7. Disponer el diseño, impresión y distribución de folletería informativa sobre los eventos 8. Presentar para consideración y decisión a la Gerencia General 9. Ejecutar los eventos y evaluar resultados
Responsables	Gerencia de Ventas, Gerencia de Comercialización, Gerencia Financiera, Jefatura de Logística y Bodega
Objetivo 2.2: Reubicar a la empresa en la posición 3, hasta el 2020, dentro del sector “salud-comercio al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos”, considerando competidores directos	
Estrategia 2.2.1: Reforzar práctica de asesoramiento a clientes actuales, como forma de impulsar la referencia positiva hacia clientes potenciales	
Plan 2.2.1.1: Optimizar el programa de seguimiento y asesoramiento a clientes actuales	
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una lista de clientes actuales, identificando los equipos e insumos que utilizan 2. Designar educadores de salud (para insumos) y personal técnico (para equipos), distribuidos por cliente 3. Diseñar/actualizar formularios para registrar visita realizada, aspectos cubiertos, necesidades no atendidas, percepción sobre funcionamiento de equipos/insumos, nuevos requerimientos 4. Establecer un cronograma de visitas, de acuerdo con disponibilidad de clientes 5. Asignar recursos financieros (viáticos, movilización, etc.) 6. Presentar para revisión y aprobación de la Gerencia General 7. Presentar un informe quincenal/mensual sobre visitas, para mejorar continuamente el proceso
Responsables	Gerencia de Ventas, Gerencia de Comercialización, Gerencia Financiera, Gerencia de Producto
Objetivo 2.3: Intensificar la cobertura de servicios a clientes actuales y potenciales, en al menos un 40% hasta el 2020	
Estrategia 2.3.1.: Fortalecer la presencia de la empresa en el mercado, a través de servicios que busquen mejorar la calidad de vida de las personas	

Línea Estratégica 2: Atención y servicio a clientes	
Plan 2.3.1.1: Ofrecer el servicio de tratamiento de cáncer (próstata, renal, hepático, vejiga)	
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar las estadísticas de morbi-mortalidad relacionados con el cáncer de próstata, riñones, hígado y vejiga, para conocer la dimensión de las necesidades de usuarios potenciales 2. Preparar documento justificativo para la implementación de este tipo de tratamiento para el cáncer 3. Asegurar la participación de VIAPROYECTOS, como organizador o como exponente, en congresos, charlas, conferencias, talleres, con instituciones y profesionales relacionados con oncología y urología para dar a conocer el servicio de tratamiento de cáncer (próstata, renal, hepático, vejiga) 4. Diseñar folletos descriptivos del servicio, para entregarlos en las diferentes instituciones de salud y consultorios privados 5. Buscar alianzas estratégicas con otros prestadores de servicio de la salud para afianzar este tratamiento 6. Coordinar el arrendamiento de los equipos con instituciones de salud interesadas en ofrecer este servicio en sus propias instalaciones 7. Capacitar a los profesionales médicos y técnicos en el uso del HIFU 8. Difundir, ampliamente, a lo interno de VIAPROYECTOS este nuevo servicio
Responsables	Gerencia de Ventas, Gerencia de Comercialización, Gerencia Financiera, Jefatura de Logística y Bodega

Tabla 55

Línea Estratégica 3

Línea Estratégica 3: Mejoramiento de procesos	
Objetivo 3.1: Mejorar la gestión interna de procesos que dan soporte al área de ventas: talento humano, cobranzas y marketing	
Estrategia 3.1.1: Fortalecer la estructura organizacional para facilitar la gestión del sector ventas	
Plan 3.1.1.1: Implementar área de gestión de talento humano, infraestructura hospitalaria, cobranzas y marketing	
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la estructura organizacional considerando la creación de: departamento de gestión de talento humano; área de infraestructura hospitalaria, anexa a la Gerencia de Producto; área de cobranzas, anexa al departamento financiero; área de marketing anexa al departamento de Proyectos 2. Justificar la creación, objetivos, metas, indicadores del: <ol style="list-style-type: none"> a. Departamento de Gestión del Talento Humano b. Área de Infraestructura Hospitalaria y su inclusión en el departamento de Producto; c. Área de Cobranzas y su inclusión en el departamento Financiero d. Área de marketing y su inclusión en el departamento de Proyectos 3. Identificar las funciones de cada uno de los cargos nuevos, con el correspondiente perfil de puesto 4. Hacer proyección financiera para su funcionamiento 5. Presentar para análisis y observaciones de la Gerencia General 6. Asignar recursos para funcionamiento de nuevas áreas/departamento
Responsables	Gerencia Administrativa y Gerencia Financiera
Plan 3.1.1.2: Actualizar los procesos de las diferentes áreas para dar soporte efectivo al área de ventas	
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los procesos internos que contribuyen a la actividad de ventas 2. Establecer comparaciones entre las metas y objetivos planteados y logros alcanzados en un período determinado 3. Identificar las posibles razones de éxito/fracaso presentadas en cuanto al logro de metas y objetivos 4. Establecer las conexiones funcionales y operativas entre el departamento de ventas y los otros departamentos y áreas relacionadas 5. Realizar un análisis de tiempos y movimientos de actividades, procedimientos y procesos 6. Diseñar propuesta de mejoramiento de procesos 7. Presentar para análisis de participantes directos e indirectos en dichos procesos 8. Actualizar la propuesta y presentar para análisis y aprobación de la Gerencia General
Responsables	Gerencia Administrativa
Objetivo 3.2: Diseñar nuevos procesos que cubran necesidades de clientes potenciales	
Estrategia 3.2.1: Diversificar la cartera de servicios	
Plan 3.2.1.1: Implementar la unidad de tratamiento de cáncer (próstata, renal, hepático, vejiga)	
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la disponibilidad de espacio físico y otros recursos necesarios para la implementación de la unidad en las instalaciones de VIAPROYECTOS 2. Recopilar información necesaria para el funcionamiento de esta unidad: permisos, requisitos, instituciones de salud y profesionales potencialmente interesados 3. Establecer necesidades de equipamiento e insumos para el funcionamiento de la unidad

Línea Estratégica 3: Mejoramiento de procesos	
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Establecer alianzas con el Ministerio de Salud Pública y/o con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para que VIAPROYECTOS se constituya en un prestador externo de este servicio 5. Diseñar un cronograma de trabajo de implementación de la unidad 6. Preparar un programa de capacitación a profesionales (médicos y técnicos) para el uso de HIFU, así como al personal de VIAPROYECTOS que operaría esta unidad 7. Diseñar alternativas para arrendamiento de equipo a empresas interesadas en ofrecer estos servicios en sus propias instalaciones 8. Asignar recursos (financieros, físico, humano, etc.) para la implementación de la unidad 9. Presentar a la Gerencia General para su revisión y aprobación 10. Difundir el funcionamiento de esta nueva unidad, a través de los medios pertinentes
Responsables	Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Gerencia de Producto, Gerencia de Proyectos y Gerencia de Desarrollo de Negocios
Plan 3.2.1.2: Implementar la modalidad de arrendamiento y/o préstamo de equipos	
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar las necesidades del mercado (clientes actuales y potenciales) 2. Revisar disponibilidad de equipos (nuevos, re-manufacturados) 3. Elaborar presupuesto para compras de insumos médicos 4. Diseñar planes de mantenimiento con mayor continuidad para garantizar el funcionamiento de los equipos 5. Asegurar precios y disponibilidad de equipos e insumos mediante alianzas con proveedores 6. Presentar para aprobación de la Gerencia General 7. Difundir los programas de arrendamiento y/o préstamo de equipos, a través de folletería y/o sitio web 8. Elaborar informes mensuales sobre esta actividad
Responsables	Gerencia de Ventas, Jefatura de Logística y Bodega, Gerencia de Servicio Técnico, Gerencia de Comercialización, Gerencia Financiera
Estrategia 3.2.2: Diversificar el proceso de ventas	
Plan 3.2.2.1: Implementar herramientas para vender productos online, a través del sitio web empresarial	
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar asesoramiento técnico en diseño y/o actualización de página web institucional 2. Identificar nuevos servicios/productos a ser incluidos a través de la web 3. Elaborar lista de productos/servicios, con sus correspondientes características y precios, que serían incluidos en la web para su promoción y venta 4. Verificar el funcionamiento, desde diferentes ópticas, del proceso de compra o solicitud de asesoramiento que ofrecería el sitio web 5. Designar responsable de la administración (ingreso, registro, control, mantenimiento) del sitio web 6. Presentar propuesta para revisión y aprobación de la Gerencia General
Responsables	Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas, Gerencia de Comercialización, Gerencia de Producto incluida el Área de Infraestructura Hospitalaria, Gerencia Financiera, Área de Marketing del Gerente de Proyectos

Tabla 56

Línea Estratégica 4

Línea Estratégica 4: Desarrollo de personas	
Objetivo 4.1: Mantener en alto nivel el desempeño de los colaboradores de las distintas áreas de la empresa, que facilite una mejor atención a los clientes	
Estrategia 4.1.1: Reforzar el conocimiento y experticia de los colaboradores para dar soporte al personal técnico de las empresas clientes	
Plan 4.1.1.1: Desarrollar programas de capacitación orientado al asesoramiento de los clientes	
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una lista de clientes actuales, identificando los equipos e insumos que utilizan 2. Elaborar una lista de necesidades de desarrollo técnico, operativo, ventas (equipos e insumos), que sirven para dar soporte a los clientes actuales y potenciales, con programas que incluya estrategias de cierre de ventas 3. Realizar una charla, con el personal que proporciona atención directa o indirecta a clientes, con el fin de identificar nuevos temas de refuerzo y expectativas a cubrir en el asesoramiento 4. Establecer la lista de temas que deben ser incluidos en el programa de capacitación 5. Diseñar el cronograma de capacitación, de acuerdo con disponibilidad del personal interno 6. Asignar recursos financieros para desarrollar los programas de capacitación 7. Presentar propuesta para análisis y aprobación de la Gerencia General 8. Ejecutar el programa de capacitación 9. Evaluar resultados obtenidos, a través de la percepción de los clientes externos
Responsables	Gerencia de Talento Humano, Gerencia Financiera, Gerencia de Ventas, Área de Marketing de la Gerencia de Proyectos
Plan 4.1.1.2: Desarrollar programas de capacitación en fabricación de equipos	
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar proveedores que dispongan de materia prima para fabricación de equipos, y buscar alianzas 2. Conocer las necesidades de nuevos equipos en el sector salud 3. Establecer temática para potenciar el conocimiento técnico de los colaboradores y que sean necesarios para la fabricación de equipos 4. Diseñar cronograma de trabajo e identificar recursos necesarios 5. Presentar para aprobación de la Gerencia General
Responsables	Gerencia de Talento Humano, Gerencia Financiera, Gerencia de Ventas, Gerencia de Comercialización, Gerencia de Producto, Gerencia de Proyectos

Línea Estratégica 4: Desarrollo de personas	
Objetivo 4.2 Mejorar el clima y la productividad laboral, potenciando el sentido de pertenencia de los clientes internos de VIAPROYECTOS	
Estrategia 4.2.1: Optimizar el sistema de comunicación interna con el fin de afianzar el sentido de pertenencia y compromiso para con la empresa	
Plan 4.1.1.1: Desarrollar eventos que faciliten la comunicación interna, para beneficio institucional e individual	
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar reuniones de trabajo con los responsables de cada departamento para analizar el sistema actual de procesos y la comunicación interna 2. Elaborar un documento único con las observaciones y sugerencias 3. Diseñar una encuesta que incluya temas relacionados con la comunicación interna, clima laboral, relaciones interpersonales, objetivos y metas grupales e individuales 4. Aplicar la encuesta y tabular los resultados 5. Analizar las respuestas, buscando agruparlas por aspectos a abordar para mejorar la comunicación interna 6. Diseñar programas de socialización de la información institucional relacionada con proyecciones, metas, logros, expectativas de crecimiento, recursos, mejoramiento institucional e individual, etc. 7. Diseñar programas de re-inducción a los colaboradores ya existentes para empoderarlos 8. Asignar recursos financieros y físicos para la realización del programa 9. Presentar el programa de socialización y re-inducción, a los responsables de cada departamento para su análisis correspondiente 10. Diseñar programas de inducción para colaboradores nuevos 11. Entregar, con las observaciones que fueren necesarias, para la aprobación de la Gerencia General 12. Implementar el programa de socialización y empoderamiento de los clientes internos de VIAPROYECTOS, que permita lograr: un manejo adecuado de los recursos para el flujo de información, desarrollo del sentido de pertenencia y mejorar el clima laboral 13. Evaluar resultados del programa en un tiempo prudencial para buscar permanentemente el mejoramiento de la comunicación interna
Responsables	Gerencia Administrativa, Gerencia de Talento Humano, Gerencia Financiera, Gerencia de Ventas, Área de Marketing de la Gerencia de Proyectos

Sobre la base del objetivo 3.1 se diseña una propuesta de estructura organizacional que se muestra en la figura 54:

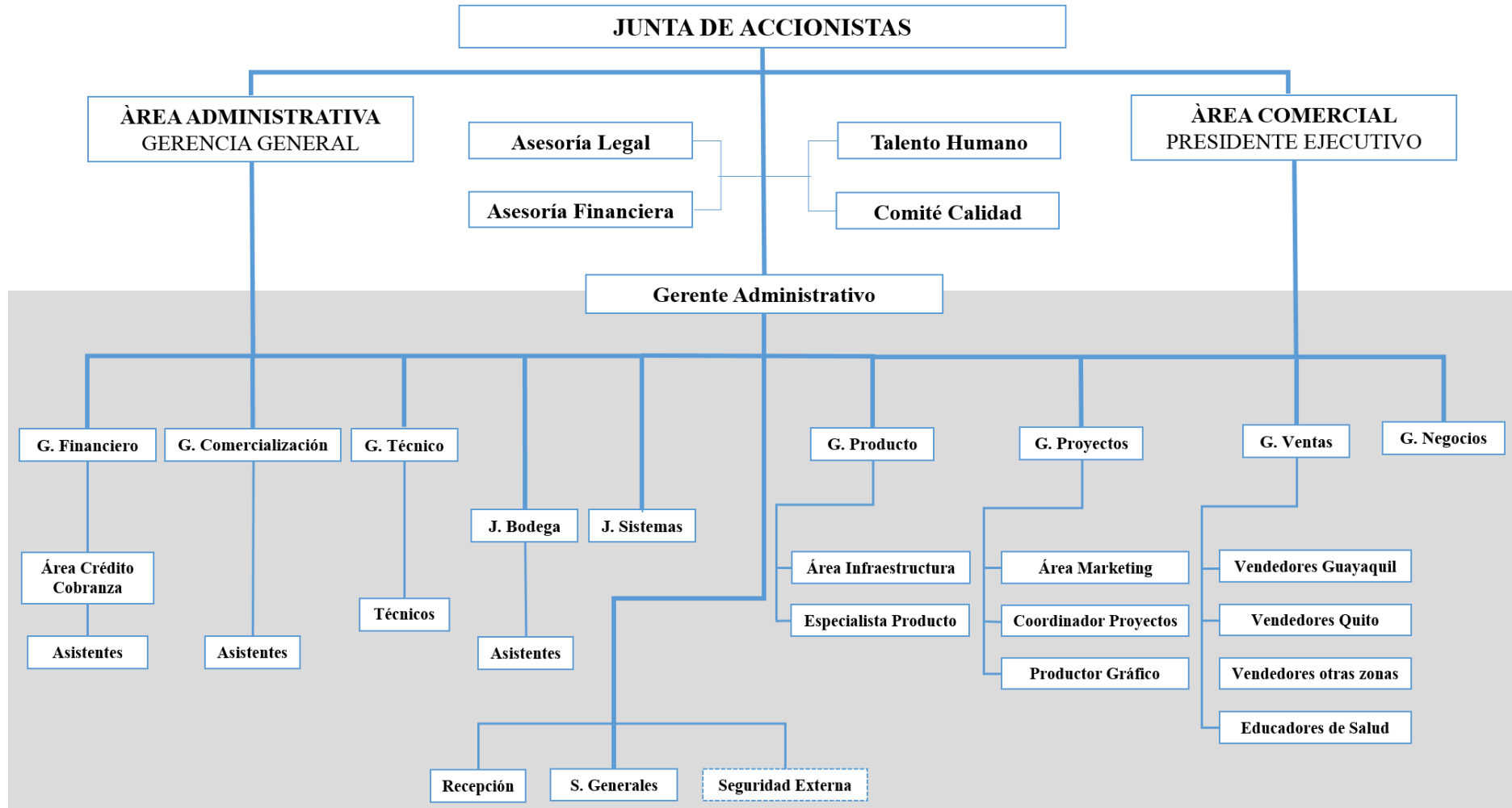


Figura 54. Estructura Organizacional propuesta

4.4 IMPACTO SOCIAL

La optimización de los recursos de VIAPROYECTOS, aunado al mejoramiento interno tanto en procesos, desempeño como en compromiso, facilitará la prestación de los servicios que actualmente ofrece a la sociedad y comunidad en general, ya que podrá cubrir las necesidades de la mayor cantidad de instituciones de salud y profesionales independientes que a su vez influyen en el cuidado y preservación de la salud, de manera preventiva y/o de tratamiento y rehabilitación de las personas a las que directa o indirectamente atiende VIAPROYECTOS (plan de acción 3.2.1.1).

La implementación de una nueva unidad, que es la de tratamiento de cáncer focalizado, aun cuando pudiera no ser pionera en el mercado, está enfocada con los mejores equipos y recursos para mejorar la calidad de vida de las personas que pudieran verse afectadas con cáncer de próstata, de vejiga, renal y hepático (plan de acción 3.2.1.2).

Con la posibilidad de implementar la modalidad de arrendamiento o préstamo de equipos, también facilitará que las instituciones beneficiarias lleguen con mayor eficacia y rapidez al usuario final que requiera de algún tipo de atención en este campo. Siendo una alternativa oportuna para las instituciones que no disponen de suficiente presupuesto para la adquisición de equipamiento médico, representando esta modalidad oportunidades de ahorro para las casas de salud.

En consecuencia, es necesario desarrollar estrategias de publicidad orientadas a captar la fidelidad de sus clientes actuales y potenciales, no solo con un buen producto, sino con vocación de servicio que marque la diferencia con la competencia, desarrollando el sentido de pertenencia de sus colaboradores, proporcionando el entrenamiento y capacitación adecuada.

Mejorando la calidad de vida de las personas, se contribuye de manera colateral a un mejor uso de los recursos financieros de dichas personas y sus familias.

El plan de mejoras propuesto para VIAPROYECTOS incluye elementos relacionados con personas, procesos, productos y servicios orientados en su conjunto a la satisfacción del usuario final, al que se llega de manera directa o indirectamente. Su implementación requiere de una gran inversión, principalmente de esfuerzo y disposición, desde todos los niveles gerenciales, administrativos y operativos de la empresa. Por tanto, se considera importante hacer referencia al sentido de compromiso y pertenencia que deben desarrollar todos quienes hacen la empresa, ya que es el capital humano lo que hace exitosa a una institución, sobre todo si se inculca valores como respeto y solidaridad hacia la sociedad a la que se sirve.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación realizada y el análisis a través de aplicación de encuestas, entrevistas y análisis documentado, y verificando los resultados obtenidos del análisis estadístico se puede llegar a hacer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES

1. VIAPROYECTOS S. A. se encuentra en una posición estratégica no muy favorable, ya que tiene fortalezas con ciertos factores internos, pero ante otros es muy débil; mientras que respecto a los factores externos existe mayor debilidad; además, no cuenta con planes estratégicos escritos que sean considerados como un marco de lineamientos a seguir, siendo una desventaja frente a la competencia. Se han presentado y trabajado en dos propuestas, pero éstas no han sido implementadas, por ello, las decisiones son tomadas de manera apresurada sin un consenso de análisis para determinar ventajas y desventajas de las mismas; no hay estrategias escritas de mercado para promocionar las líneas de productos que comercializa la empresa para el mercado de la salud, mismo que de acuerdo con las tendencias expuestas en este trabajo, van en crecimiento acelerado.
2. La gestión del Talento Humano no es la más óptima, ya que en las encuestas realizadas a los clientes internos se determinó que desconocen información elemental de la empresa, como su historia y cartera de servicios; así mismo, otras de las determinantes es la distribución inadecuada de personal en áreas de mucha operatividad, generando sobrecarga de trabajo; y la comunicación interna que no fluye de manera oportuna generando respuestas poco eficientes tanto a nivel interno como externo.

3. Con respecto al mercado en el que se mueve VIAPROYECTOS es necesario mencionar que dentro del ranking elaborado por el portal EKOS y considerando la competencia relacionada con la cartera de servicios de la empresa, en el 2014 logró ubicarse en el puesto cinco de la clasificación sector *Salud/Comercio por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos*, siendo un indicador de referencia la *Posición (Utilidad / Ventas)*, en tanto que la empresa B.BRAUN-MEDICAL S. A. se ubicó en primer lugar, ECUADOR OVERSEAS AGENCIES S. A. en segundo lugar, BANDA VANONI CIA. LTDA., tercer lugar y ECUASURGICAL S. A., cuarto lugar. Con la implementación propuesta en la línea estratégica 2, VIAPROYECTOS lograría ubicarse en el puesto 3 al 2020.
4. Partiendo de los resultados del diagnóstico situacional resalta la necesidad de que se implemente los planes de mejora elaborados sobre la base de dos ejes estratégicos, que permitirán mejorar su posición estratégica en el mercado, lograr un crecimiento sostenible y sobre todo impactar directa e indirectamente en beneficio de las necesidad de los clientes internos y externos de VIAPROYECTOS S. A.

RECOMENDACIONES

1. VIAPROYECTOS debe orientar sus esfuerzos en desarrollar a sus colaboradores con miras a generar en ellos un alto sentido de pertenencia, lo que redundará en mejorar el servicio hacia el cliente externo, dentro de esta capacitación debe considerarse los siguientes ámbitos de conocimiento: cartera de servicios de la empresa, manejo adecuado de los procedimientos internos, modalidad de arrendamiento, préstamo o apoyo tecnológico de equipos médicos, fabricación de equipos médicos, entre otros. Esta potencialización de los conocimientos permitirá desarrollar programas de capacitación orientado al asesoramiento de los clientes a través de charlas

informativas, ferias y/o casas abiertas tanto a clientes actuales y potenciales, como forma de impulsar la referencia positiva hacia clientes potenciales.

2. La empresa debe analizar las opciones propuestas en el plan de mejoras y aplicarlas estableciendo prioridades, con el fin de hacer frente a las amenazas y mantener a sus clientes actuales y pueda captar nuevos clientes.
3. Es importante socializar estos resultados con cada uno de los departamentos, para concientizar el trabajo en equipo, la integración, el manejo adecuado de los recursos, la pertenencia a la empresa, haciendo un auto análisis objetivo, que permita una mejora continua, en pos del departamento y de la empresa. Esta propuesta tiene su alcance a todos quienes hacen VIAPROYECTOS S. A. y se constituye en una propuesta sostenida en el tiempo, no solo por su alcance sino por sus objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. L. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197. Recuperado el 2015
- ALEM. (01 de 2015). *Nosotros*. Recuperado el 06 de 03 de 2015, de http://www.alem.com.ec/?page_id=77
- ALEM. (2015). *Productos*. Obtenido de http://www.alem.com.ec/?post_type=product
- ALEM Cía. Ltda. (01 de 2015). *Nosotros*. Recuperado el 06 de 03 de 2015, de http://www.alem.com.ec/?page_id=77
- Alles, M. A. (2010). *Diccionario de Comportamientos La Trilogía* (1era la reimp. ed., Vol. 2). Buenos Aires, Argentina: Granica S. A.
- Asamblea Constituyente. (2010). *Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Quito: Registro Oficial.
- Asamblea Constituyente. (2011). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Manabí: Registro Oficial No. 449.
- Banco de Guayaquil S. A. (2013). *Historia Institucional*. Recuperado el 18 de 07 de 2014, de Banco de Guayaquil: <http://www.bancoguayaquil.com/responsive/corporativo/conozcanos.asp>
- Berghe Romero, É. V. (2010). *Gestión y gerencia empresariales: Aplicadas al siglo XXI* (segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson Educación.
- Cabezas Sánchez, J. P., & Jaramillo Nieto, O. G. (2013). *Mejoramiento de procesos de empresas que se dedican a la comercialización, ingeniería y mantenimiento de equipos e insumos médicos: Caso ALEM CIA. LTDA*. Escuela Politécnica Nacional.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración. Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas* (quinta edición ed.). México D. F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración. Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas* (quinta edición ed.). México D. F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Corporación Favorita C. A. (2006). *Historia Institucional*. Recuperado el 18 de 07 de 2014, de Corporación Favorita C. A.: <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/historia;jsessionid=FC10E315C48B16D749D0A6FEF84A9F0D>

- Correa Macías, S. (2011). *Principios de Marketing. Cómo gestionar la empresa del siglo XXI* (primera ed.). Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (décimo cuarta ed.). México D. F., México, D. F.: Pearson Educación.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2011). *Administración Estratégica* (quinta ed.). México D. F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia* (1a. ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- EKOS. (2014). *Casos de Éxito*. Recuperado el 04 de 2015, de EKOS El Portal de Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3715>
- EKOS. (2014). *Ranking Empresarial*. Recuperado el 03 de 2015, de EKOS El Portal de Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx#>
- EXPOK. (2015). *Las 7 estrategias sociales de Johnson & Johnson*. Obtenido de EXPOK. Comunicación d Sustentabilidad y RSE: <http://www.expoknews.com/las-7-estrategias-sociales-de-johson-johnson/>
- Google Inc. (2015). *Acerca de la Compañía*. Recuperado el 04 de 2015, de Google Ing.: http://www.google.com/intl/es-419_ec/about/company/philosophy/
- Hernández Samperi, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 2015
- IESS Matriz. (2014). *Informe de Rendición de Cuentas: enero - diciembre 2014*. Quito: IESS.
- IGM. (2013). *Atlas Geográfico de la República del Ecuador*. Recuperado el 03 de 2015, de SENPLADES: <http://sni.gob.ec/atlas-geografico-nacional-2013/>
- Johnson & Johnson. (2015). *More than a century of caring 1886-2013*. Recuperado el 04 de 2015, de Johnson & Johnson Services Inc.: <http://www.jnj.com/about-jnj/company-history>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional* (séptima ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler & Lane. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima edición ed.). México D. F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (octava ed.). México D. F.: Pearson Educación.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas* (Primera ed.). Barcelona, España: Editorial UOC.

- Mauborgne, R., & Kim, C. W. (2014). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá, Colombia: Biblioteca de Administración y Gerencia.
- MEDICORSA Empresa GRUPOCOR. (2007). *Empresa GRUPOCOR*. Obtenido de <http://www.grupocor.com/index.html>
- MSP. (2012). *Fortalecimiento de la Red de Servicios de Salud y Mejoramiento de la Calidad*. Recuperado el 02 de 2015, de Ministerio de Salud Pública: <http://www.salud.gob.ec/fortalecimiento-de-la-red-de-servicios-de-salud-y-mejoramiento-de-la-calidad/>
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scoreboard*. Madrid: Grupo Planeta.
- OMS. (11 de 2013). *Centro de Prensa.- Derecho a la salud*. Recuperado el 06 de 2015, de Organización Mundial de la Salud: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs323/es/>
- Peña T., G., Cañoto Rodríguez, Y., & Santalla de Banderali, Z. (2006). *Una introducción a la Psicología*. Caracas: Editoria Texto, C. A.
- Porter, M. E. (04 de 2010). *Ventaja Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide. Recuperado el 09 de 09 de 2014, de <http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- Real Academia Española. (octubre de 2014). *Diccionario de la Lengua Española, 23 a.* Recuperado el 2015, de www.rae.es/recursos/diccionarios/drae
- Rivera & Garcillán L. (2012). *Dirección de Marketing, Fundamentos y aplicaciones* (tercera ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (décimo segunda ed.). México D. F.: Pearson Educacion.
- Rodríguez Ardura, I. (2007). *Estrategias y Técnicas de Comunicación. Una vida integrada en el marketing*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Rodríguez Ardura, I. (2007). *Principios y estrategias de marketing*. Cataluña: UOC.
- Rovere, M. R. (2006). *Planificación estratégica de recursos humanos en salud* (2 da. ed.). Washington, D. C.: Organización Panamericana de la Salud.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5a. ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sastre Castillo, M. Á. (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing* (Vol. 8). Madrid, España: Editorial del Economista.

- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017* (primera ed.). Quito: SENPLADES. Obtenido de Plan Nacional para el Buen Vivir: <http://www.buenvivir.gob.ec/inicio;jsessionid=1C865E76CFB9A10736DCB0EDB9A64FB4>
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017* (primera ed.). Quito: Senplades.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad*. México D.F.: Pearson Educación.
- Toca Torres, C. E. (2009). *Fundamentos del Marketing* (1 ed.). Bogotá D. C., Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Tzu, S. (2011). *El Arte de la Guerra* (31 ed.). Lima: ebisa ediciones.
- Ugalde Binda, N., & Balbastre Benavent, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias Económicas*, 31(2), 179-187.
- UNILEVER. (2015). *Unilever Andina Ecuador S.A.* Recuperado el 04 de 2015, de web institucional: <http://www.unilever-middleamericas.com/conocenos/nuestrahistoria/historiapaises/ecuador/>
- VIAPROYECTOS. (2013). *Manual de Calidad. ISO 9001:2008*. Guayaquil: VIAPROYECTOS.
- VIAPROYECTOS. (diciembre de 2014). Balances Históricos. *Estados Financieros*. Guayaquil: VIAPROYECTOS S. A.
- VIAPROYECTOS S. A. (02 de 2015). *Quienes somos*. Obtenido de <http://www.viaproyectos.com/index.php/component/content/category/14-quienes-somos>

APÉNDICE A

ENTREVISTA A LOS ACCIONISTAS DE VIAPROYECTOS S. A.

Antecedentes e Historia

1. ¿A qué se dedicaba antes de constituir Viaproyectos S.A.?
2. ¿Dónde, cuándo y cómo se planteó la idea de formar la empresa Viaproyectos S.A.?
3. ¿Cuántos años lleva operando la empresa?
4. ¿Por qué un socio y no ser el único propietario?
5. ¿A qué se debe el nombre de la empresa y por qué el isotipo?
6. ¿Qué significa el slogan o lema publicitario de la empresa?
7. ¿Con cuántos colaboradores inició la operatividad de la empresa?
8. ¿Cuál fue el primer cliente y cuál el primer proveedor?
9. ¿Cuál fue el primer producto que vendió la empresa?
10. De acuerdo con la información, la empresa fue constituida en 1998. ¿Cómo afectó la dolarización a la misma en el 2000?
11. ¿Qué crisis ha enfrentado la empresa y cómo lo superó?
12. ¿Cuál ha sido el año de mayor prosperidad para la empresa?

Aspecto Administrativo, Documental y Financiero

1. ¿Cuál es su nivel de capacitación del recurso humano?
2. ¿Cuál es el número actual de clientes internos?
3. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿cuáles son sus aspectos?
4. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?
5. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?
6. ¿Cómo está contratado el personal?
7. ¿Cómo es el clima interno de la empresa y por qué es así?
8. ¿Cuáles son los valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la empresa?
9. ¿Qué áreas de las empresas ofrecen mayor potencial para mejorar?
10. ¿La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar desviaciones?
11. ¿En qué desea invertir la empresa durante el periodo 2015-2020?
12. ¿La empresa dispone de estadística?
13. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?
14. ¿Dispone de una base de datos de sus clientes? (en Word, en Excel, en el sistema de contabilidad, en algún programa de fidelización)
15. ¿La empresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos tres años?
16. ¿Hace la empresa copias de respaldo o de seguridad de los archivos más importantes como Cuentas por Cobrar, Estados Financieros, declaraciones de renta, etc.?
17. ¿Tiene la empresa un programa escrito y presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios o procesos? ¿Cuánto?
18. ¿Cuántos servicios se desarrollaron o implementaron en los últimos dos años?
19. Los siguientes documentos están al día y debidamente archivados:

Documentos	Al día	Archivados
Libros de actas		
Registro de socios		
Reforma de		
Información para superintendencias		

20. ¿Cuáles son las características económicas, técnicas, sociales y políticas de la empresa?
21. ¿Cómo ve los niveles de rentabilidad de la empresa?

Aspecto Publicidad y Marketing

1. ¿Cuáles son sus elementos de comunicación y publicidad (carteles, periódicos, vallas, folletos...)?
2. ¿Envía algún tipo de email a su cliente? ¿Lo envía a través de alguna plataforma de email marketing?
3. ¿Cuánto se gasta al año en esta publicidad?
4. ¿Tiene la empresa página web?
5. ¿Tiene la empresa redes sociales, como: twitter, Facebook para comunicar beneficios y promociones de los servicios de la empresa?
6. ¿Vende online? ¿cuantas ventas realiza al mes?
7. ¿Entrega usted tarjetas de presentación, agendas, calendarios en sus productos a sus clientes?
8. ¿Hace usted algún tipo de promoción especial 2×3, 2×1, rebajas?
9. ¿Realiza algún tipo de acción de relaciones públicas?
10. ¿Cuáles son las estrategias a seguir para mejorar el servicio al cliente?
11. ¿Cómo se motiva e incentiva el personal para prestar un excelente servicio al cliente?
12. ¿Cómo se manejaría las situaciones imprevistas?
13. ¿Cuáles son las habilidades que debe tener el personal con relación a un excelente servicio al cliente?
14. ¿Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas detallado y escrito para el año en curso o el siguiente?
15. ¿Cómo es su estrategia de marketing?
16. Tiene la empresa una política escrita y conocida por la organización sobre:
 - a. Atención y servicio al cliente _____
 - b. Evaluación de la satisfacción del cliente _____
 - c. Manejo de reclamos _____
17. ¿Su empresa tiene alianzas con otras empresas?
18. ¿Con qué tipo de tecnología se cuenta para prestar un excelente servicio?
19. ¿Cuáles son los puntos fuertes, que es lo que está bien en la empresa?
20. ¿Cuáles son las debilidades, aquello en es que se está llevando?
21. ¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?
22. ¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente político, social, técnico, para la empresa?
23. ¿Cómo podría la empresa controlar o influir sobre las amenazas?
24. ¿Cómo puede la empresa hacer surgir las oportunidades?
25. ¿Cuál es el área estratégica de la que depende el éxito a largo plazo de la empresa?

Aspecto Ventas

1. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?, ¿por qué no?
2. ¿Tiene algún tipo de estacionalidad? (Vende más o menos en alguna fecha concreta)
3. ¿Cuál es la Gama de productos (Familias, subfamilias y productos)?
4. ¿Cuál es el precio medio según gama?
5. ¿Cuál es su producto estrella por rotación (menos margen)? ¿Existe un presupuesto bien elaborado?
6. ¿Cuál es el target de su cliente? poder adquisitivo, localidad, público, privado.
7. ¿La empresa está ganando o perdiendo? ¿por qué?
8. ¿Convendría formar alianzas? ¿con quién?
9. Tiene la empresa catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas de sus productos, folletos, etc. _____

Aspecto Posicionamiento y Competencia

1. Realiza la empresa investigación de:
 - a. Tamaño y características de sus mercados objetivos _____
 - b. Consumidor y sus características _____
 - c. Canales de distribución _____
 - d. Competidores _____
2. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?
3. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de estos servicios?
4. ¿Cuál es la competencia existente y potencial?
5. Se conoce la información de la competencia respecto a:
 - a. Margen de utilidad _____
 - b. Precios _____
 - c. Condiciones de Venta _____
 - d. Canales de Mercado _____
6. ¿Qué imagen tienen de la empresa y de las empresas competidoras?
7. ¿Cuál es el mercado meta o segmento objetivo de la empresa?
8. ¿Se necesitan más fondos? ¿De dónde se pueden obtener estos fondos?
9. ¿Cuál es el negocio de la empresa?
10. La empresa subcontrata
11. ¿En dónde se prestan los servicios? ¿se puede salir la empresa de esta región?
12. ¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años?, ¿cómo lo ha hecho?

APÉNDICE B

ENCUESTA EN LA EMPRESA VIAPROYECTOS S. A.

Estimado encuestado, el siguiente instrumento de comunicación, pretende recoger información estrictamente laboral de uso exclusivo para la realización de un plan de Marketing para la empresa VIAPROYECTOS S. A.

Por favor lea atentamente y marque con una “X” en el espacio correspondiente en forma objetiva y complete según su criterio. La información proporcionada es de carácter confidencial y se utilizará solo para generar estadísticas necesarias y para obtener información relevante para la investigación.

1. ¿Cuántos años de operación tiene la empresa?
2. ¿Conoce la historia de la empresa y su evolución?
3. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

Menos de 1 año	___
1 año – 5 años	___
6 años – 10 años	___
Más de 10 años	___
4. ¿Ha recibido inducción y/o capacitación de la cartera de servicios que tiene la empresa?

Toda la cartera	___
Sólo equipos	___
Sólo Mantenimiento	___
Sólo Insumos	___
Nada	___
Otro	___
5. Si usted marcó “otro” en la pregunta anterior, favor indicar su respuesta en las siguientes líneas:
6. ¿Cuál es el negocio de la empresa?
7. ¿Qué servicios presta? ¿A quiénes presta este servicio? ¿Para qué lo hace?
8. ¿Cuál es el mercado de la empresa, enliste los principales clientes?
9. ¿Tiene la empresa un plan B definido en caso de perder a su principal cliente? ¿Qué tan difundido está ese plan?
10. ¿En qué porcentaje conoce la cartera de servicios que tiene la empresa?

Menos de 50%	___
50% - 60%	___
61% - 70%	___
71% - 80%	___
81% - 90%	___
91% - 100%	___
11. ¿En qué porcentaje conoce los beneficios y ventajas de los bienes y servicios que oferta la empresa?

Menos de 50%	___
50% - 60%	___
61% - 70%	___
71% - 80%	___
81% - 90%	___
91% - 100%	___

12. ¿Tiene la empresa un plan de marketing a seguir para el año en curso? ¿Qué tan difundido está?
13. Considera que la empresa está ganando o perdiendo mercado, ¿por qué?
14. ¿Qué empresas son competencias de la empresa en el mercado?, enliste al menos cinco empresas en orden de competencia.
15. ¿La empresa tiene algún valor diferencial de la competencia, que le represente ventaja? Si responde si, ¿explique cuál?

SI ____ NO ____

Explicación: _____

16. ¿Tiene la empresa una lista de precios de los bienes y servicios que ofrece, para efectuar las ventas?
- SI ____ NO ____
17. ¿Tiene la empresa catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas de sus productos, folletos, etc.?
- SI ____ NO ____
18. ¿Dispone usted de información inmediata a la hora de ofrecer un producto, o debe esperar mucho tiempo para dar una respuesta al cliente?
19. ¿Considera usted que la página Web de la empresa tiene información relevante y actualizada para los clientes? ¿por qué?
20. ¿La página Web de la empresa es dinámica?
- SI ____ NO ____
21. ¿Considera usted que la empresa tiene una imagen posesionada en el mercado?
- SI ____ NO ____
22. ¿Considera usted que la empresa debe invertir más en publicidad para captar la atención de sus clientes? Si responde si, ¿Qué tipo de publicidad sugiere?

SI ____ NO ____

Explicación: _____

23. ¿Qué fortalezas considera que tiene la empresa?
24. ¿Qué debilidades tiene la empresa?
25. ¿Cuáles son las oportunidades que se presentan para la empresa?
26. ¿Qué amenaza a la empresa en la operatividad, ambiente político, económico, social, demografía?
27. ¿Qué sugiere usted para maximizar las fortalezas de la empresa y disminuir las actuales debilidades?
28. ¿Qué sugiere usted para que la empresa pueda controlar las amenazas?
29. ¿Qué estrategias sugiere para aprovechar las oportunidades que se presentan para la empresa?
30. Finalmente, ¿qué recomienda usted para que la empresa pueda tener éxito en el mercado?

APÉNDICE C

ENCUESTA A CLIENTES DE LA EMPRESA VIAPROYECTOS S. A.

Estimado encuestado, el siguiente instrumento de comunicación, pretende recoger información estrictamente de uso exclusivo para la realización de un trabajo de investigación para la obtención de título de Magister en Gerencia en Servicios de la Salud.

Por favor lea atentamente y marque con una “X” en el espacio correspondiente en forma objetiva y complete según su criterio; si es necesario, marque más de una “X”. La información proporcionada es de carácter confidencial y se utilizará solo para la investigación.

1. Conoce la cartera de servicios de VIAPROYECTOS S. A.
 - Nada _____
 - Un poco _____
 - Bastante _____
 - Toda la cartera _____
2. Visita la página web de la empresa: www.viaproyectos.com
 - Nunca _____
 - A veces _____
 - Con frecuencia _____
 - Siempre _____
3. Conoce a la empresa por:
 - Referencia de un tercero _____
 - Publicidad (tv-revistas-etc.) _____
 - Relaciones-Lobbies _____
4. ¿Dispone usted de información inmediata por parte de la empresa o debe esperar mucho tiempo, para conocer especificaciones o precios de un producto?
 - Información inmediata _____
 - En 24 horas _____
 - Esperar mucho tiempo _____
5. La atención y ayuda que presta el Departamento de Ventas, le parece:
 - Regular _____
 - Bueno _____
 - Muy bueno _____
 - Excelente _____
6. Cuando ha comprado un producto de la empresa, ha sido por el factor:
 - Precio _____
 - Calidad _____
 - Confort _____
 - Tiempo de entrega _____
 - Disponibilidad de repuestos _____
 - Exclusividad de marca _____
 - Imposición _____
 - Otro _____
7. La calidad de los productos que ofrece la empresa, le parece:
 - Regular _____
 - Bueno _____
 - Muy bueno _____
 - Excelente _____

8. ¿Tiene algún obstáculo para comprar algún bien o servicio que oferta Viaproyectos S.A.?
9. El Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo que presta el Departamento Técnico, le parece:
- | | |
|-----------|-----|
| Regular | ___ |
| Bueno | ___ |
| Muy bueno | ___ |
| Excelente | ___ |
10. ¿Recomendaría los productos de la empresa a instituciones del estado o del sector privado?
¿por qué?
- SI ___ NO ___
11. ¿Qué imagen tiene y cuál es su percepción del servicio que ha recibido de la empresa?
12. ¿Considera usted que la empresa debe invertir más en publicidad para captar la atención de sus clientes? Si responde si, ¿Qué tipo de publicidad sugiere?
- SI ___ NO ___
13. ¿Qué otros productos o servicios le interesaría que la empresa comercialice para usted?
14. ¿Haría sus pedidos online a través de la página web www.viaproyectos.com si existiera la herramienta? ¿por qué?
- SI ___ NO ___
15. Finalmente, ¿qué recomienda usted para que la empresa pueda tener éxito en el mercado?