

Universidad Panamericana
Dirección de Sistema Bibliotecario

Tesis Digitales - Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.

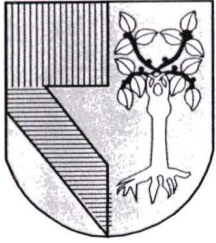
UNIVERSIDAD

**Pana
meri
cana**

Biblioteca

Campus CDMX

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

LAC
IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE RELACIONES
PÚBLICAS ENFOCADA A MÉDICOS

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN COMUNICACION SOCIAL
P R E S E N T A :
LIC. ESTHER CASTRO MANDUJANO

ASESOR: MTRO. GERARDO ROBERTO HERRERA VILLANUEVA

MÉXICO, D.F.

2009



T
COM
2009
C3531
EJ. 2

CLASIF: _____
ADQUIS. 118301
FECHA. _____
COSTO. _____

Quiero compartir este logro con todas las personas que me han acompañado en este recorrido y expresarles mi más profundo agradecimiento:

A Dios y a la Virgen
por su infinito amor y por estar siempre a mi lado.

A San Josemaría Escrivá de Balaguer
por sus milagros y reflexiones en Camino.

A mis papitos
por ser parte de su proyecto de vida, amor y dedicación.

A mis hermanos Sergio, Álvaro, mi cuñada Franlía y a mi linda sobrinita Catalina
por estar en todo momento, por su ternura y complicidad.

A mi tía Eloisa
por su apoyo incondicional.

A Gerardo Herrera, Rafael Montoya y Margarita Esteves
por su invaluable apoyo para obtener este grado académico.

A todos mis familiares, amigos y profesores
por sus sabios consejos.

A la Universidad Panamericana
por continuar siendo un agente educativo importante en mi formación
como mujer y profesional.

Con cariño

Esther Castro Mandujano

Índice

	Página
Generalidades	1
Caso	
“LAC: implantación de una estrategia de relaciones públicas enfocada a médicos”	2
Conclusiones	6
Anexos	9
Bibliografía	21

Generalidades

Título del Caso

Por cuestiones de confidencialidad se determinó integrar otro nombre de la empresa, siendo: LAC (Laboratorio de Análisis Clínico).

“LAC: implantación de una estrategia de relaciones públicas enfocada a médicos”

Tema

El área de Estrategia Comercial de LAC debe fortalecer la comunicación que existe con los médicos de distintas especialidades que radican en la Ciudad de México, esto con la finalidad de que se genere el incremento de pacientes referenciados.

Objetivo

Generar una comunicación continua con los médicos con el propósito de que identifiquen a LAC como el laboratorio de análisis clínico líder en la Ciudad de México.

LAC

Implantación de una estrategia de relaciones públicas enfocada a médicos

En enero 2008 la Lic. María José Urrutia Subdirectora de Estrategia Comercial identificó que los médicos ubicados en la Ciudad de México desconocían el catálogo de servicios que ofrecía LAC así como que había obtenido la Certificación: ISO 9001: 2000.

Antecedentes

LAC empresa mexicana creada hace más de 20 años en el mercado de análisis clínico y estudios de gabinete (servicios de Rayos X, Ultrasonido, entre otros).

La organización se perfilaba a ser el grupo de apoyo al diagnóstico médico más comprometido con el paciente. Su filosofía organizacional estaba enfocada principalmente a mantener y cuidar la salud de los pacientes.

La empresa contaba con 26 sucursales de las cuales 15 eran franquicias y 11 propias. Aproximadamente contaba con más de 1,200 colaboradores. El sistema de franquicias implantado por el Corporativo en 2005 permitió la estandarización de los procesos operativos y administrativos; sin embargo, en lo referente al área Comercial cada franquicia se desarrolló de manera independiente.

El modelo de negocio se soportaba en cuatro fundamentos: *Background, Know how, Eficiencia en Procesos y Capital Humano*, que fortalecía la capacidad de manejar de altos volúmenes de pruebas, confiabilidad en los resultados y precios muy competitivos (Anexo 1),

Las áreas que integraban la organización eran: Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones, Tecnología y Comercial.

La Directora Comercial Lic. Maria Fernanda Castellanos se integró a la organización en noviembre de 2007; determinó realizar cambios significativos que le permitirían generar el incremento del presupuesto de ingresos en todas sus áreas de Servicio.

El área Comercial estaba conformada por las siguientes subdirecciones: Subdirección de Estrategia Comercial, enfocada a realizar la promoción y venta de los servicios dirigidos a médicos y pacientes particulares (público en general); Subdirección de Empresas dirigida a ofrecer los servicios de “Examen Médico de Admisión”, Check Ups y convenios de descuento a empresas. Subdirección de Mercadotecnia se enfocaba a posicionar el producto en el mercado en conjunto con las áreas antes mencionadas (Anexo 2).

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Estrategia Comercial

El área de Estrategia Comercial era considerada un área clave ya que generaba el 90% de los ingresos de la empresa. Siendo el 10% todo lo que generaba el área de empresas.

La Subdirección de Estrategia Comercial la dirigía la Lic. Maria José Urrutia quien se incorporó en octubre de 2007. Al incorporarse realizó un diagnóstico del área: estructura organizacional, funciones, histórico de ventas, vinculación con franquicias, línea de comunicación entre clientes internos y externos; estrategias de comercialización del producto; indicadores de satisfacción al cliente, entre otros.

El área estaba integrada por un Gerente, Coordinador Administrativo y Logística así como veintiséis Ejecutivos de Atención a Médicos (Anexo 3).

Con base en los resultados del diagnóstico identificó: que se requería actualizar las descripciones y perfiles de puesto, no existía un Programa de Capacitación enfocado al área Comercial; los indicadores de desempeño no estaban midiendo el impacto de las ventas; las estrategias de comercialización en territorios no estaban claramente definidas; la comunicación entre clientes internos era efectiva y la comunicación externa con médicos era deficiente.

Un aspecto relevante de este diagnóstico fue identificar que los médicos externaron que no conocían el 100% de los servicios que ofrecía LAC; no estaban enterados de que la organización contaba con la certificación ISO 9001:2000; su percepción era que el laboratorio procesaba las muestras en forma manual, es decir, desconocían que contaba con equipos automatizados a través de los cuales se procesaban las muestras de tal forma que esto permitía que los resultados se generarán en forma oportuna y confiable.

La Lic. Urrutia determinó que la vinculación con los médicos constituía un factor clave; por tal motivo:

- Implementó un Programa de Sensibilización dirigido a los Ejecutivos de Atención a Médicos con la finalidad de fortalecer el sentido de trascendencia de la ejecutividad de sus funciones (Anexo 4).
- Posteriormente, desarrolló sesiones de trabajo en donde los ejecutivos identificaron las acciones estratégicas a integrar en su puesto así como las líneas de comunicación internas como externas (Anexo 5).
- En seguida desarrolló un Programa de Capacitación a través del cual los ejecutivos se actualizaron en relación a los logros y servicios que ofrece el laboratorio así como a todo lo que giraba en torno a los procesos de generación de resultados y atención al paciente.

- Por otra parte; solicitó al área de Comunicación Interna que publicara en la Revista Interna un artículo en el cual se diera a conocer la importancia de la interacción con los pacientes, médicos y empresas. Dicho artículo se publicó en noviembre de 2007.
- Con respecto a la comunicación externa en conjunto con el área de Mercadotecnia implementó una Campaña con medios masivos de comunicación para fortalecer la imagen como empresa líder, dar a conocer que el laboratorio cuenta con equipos automatizados y la Certificación ISO 9001:2000.
- En relación a la comunicación con los médicos organizó un evento especial dirigido a médicos el cual se desarrolló en las instalaciones en donde se encuentra ubicado “Centro de Proceso de Muestras”.
- Implementó una revista bimestral dirigida al cuerpo médico con la finalidad de mantenerlos informados en relación a los servicios, logros y avances del Laboratorio.

Resultados Obtenidos

- Después del primer trimestre los Ejecutivos de Atención a Médicos externaron que se sentían más seguros y con más confianza durante la visita efectuada a los médicos.
- Con respecto a la publicación del artículo en la Revista Interna se identificó que las áreas de trabajo se sensibilizaron ya que se recibieron comentarios positivos.
- De la campaña con medios masivos de comunicación dirigida al público en general no se obtuvieron los resultados esperados ya que no se consideraron los canales de comunicación adecuados.
- El evento dirigido a médicos fue percibido por el cuerpo médico como algo significativo ya que expresaron su asombro al conocer las instalaciones y características de los equipos automatizados con los que contaba LAC para desarrollar el proceso de las muestras.
- La revista dirigida a médicos resultó ser un medio adecuado a través del cual los médicos sintieron que existía un vínculo con el Laboratorio ya que existía la posibilidad de que publicaran artículos.

- En el reporte de resultados 2007 vs 2008 (enero – septiembre) en relación a la recepción de pacientes con Certificados de Descuento se identificó un incremento del 25.75% (Anexo 6).
- Con respecto a los resultados del ticket de venta por concepto de Certificados de Descuento se identificó un incremento del 12.15%; 2007 vs 2008 (enero – septiembre) (Anexo 7).

La finalidad de realizar estas acciones fue que LAC se ubicara como el Laboratorio de Análisis Clínicos más importante en la percepción y apreciación del médico.

Conclusiones:

Los puntos a considerar para la implantación de una estrategia de Relaciones Públicas enfocada a médicos son:

- Fortalecer una estructura organizacional sólida en donde las funciones y responsabilidades se encuentren bien establecidas y asumidas por parte de los titulares del puesto.
- Identificar el perfil del puesto adecuado constituye una tarea básica a considerar ya que partiendo de esto se podrá realizar un comparativo de las habilidades y conocimientos con los que cuentan los titulares del puesto.
- La sensibilización de las personas vinculado con el sentido de la trascendencia de la ejecutividad de las funciones es un tema que permitirá identificar el compromiso que tienen cada uno de los colaboradores hacia sí mismos y hacia la empresa.
- A través de la actualización continua el Ejecutivo (colaborador) podrá obtener un conocimiento integral de la organización.; de tal forma que en la interacción con el cliente expondrá información confiable y vigente. De esta forma también se fortalece el enfoque del desarrollo personal y profesional del colaborador. Este es un punto de partida para que en la interacción con el cliente se logre transmitir y percibir: seguridad, conocimiento de la empresa y del producto; entusiasmo, sentido de pertenencia hacia la organización entre otros.
- En las Relaciones Públicas todos los involucrados deberán participar en un Programa de Capacitación Continuo, dinámico y con una visión estratégica.
- La comunicación interna es un factor determinante para otorgar un servicio competitivo al cliente ya que toda decisión que se tome dentro de la organización finalmente se podrá evaluar en la permanencia y lealtad del cliente.

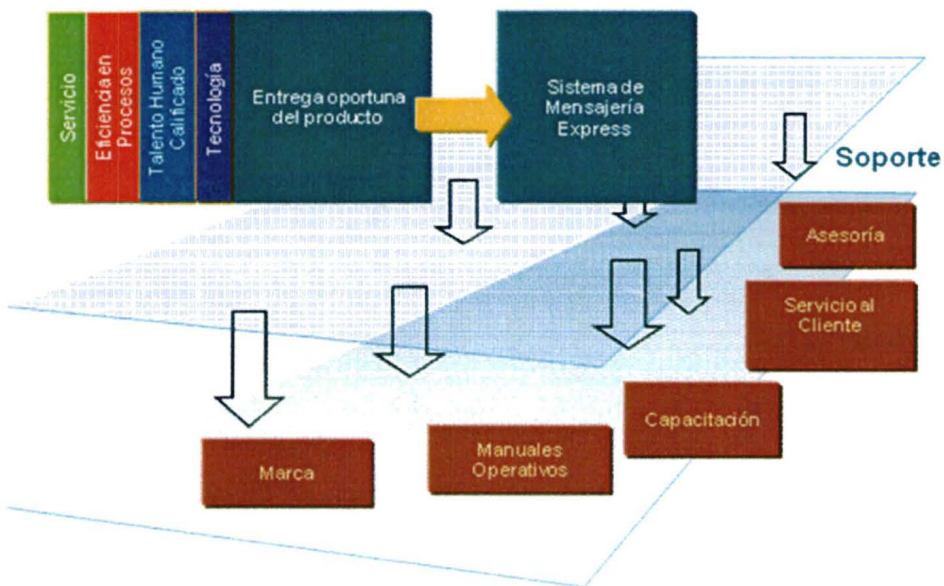
- Uno de los aspectos a considerar para fortalecer el sentido de pertenencia de los clientes es la interacción continua a través de distintos canales de comunicación que les permita sentirse que son parte de la organización. El reconocimiento y la calidez en el trato al cliente fortalece la comunicación. De aquí que las Relaciones Públicas sean un factor clave.
- Considerar “abrir las puertas de la organización” para realizar tours a los clientes genera confianza y motiva a conocer más el producto. A través de estas sesiones también se generarán experiencias compartidas con lo cual la interacción médico - laboratorio (cliente-empresa) puede fortalecer su comunicación continua y generar un vínculo de intercambio de experiencias.
- Los canales de comunicación que participan en la interacción médico – laboratorio son los siguientes:
 - Visita Médica mensual.
 - Portafolio de servicios actualizada que se proporcionará al médico en forma trimestral.
 - Programa de visitas guiadas: mensual.
 - Ciclo de Conferencias: anual
 - Página de Internet: integración de una sección médica
 - Revista dirigida a médicos: publicación bimestral
 - Publicación de un artículo en medios de comunicación de mayor circulación en forma anual
- Es conveniente mencionar que la selección de los canales de comunicación es flexible y no limitativa ya que durante la interacción médico - laboratorio se determinarán las acciones a seguir.
- Las Relaciones Públicas constituyen un medio a través del cual se pueden realizar interacciones dinámicas con el cliente ya que siempre requieren ser nuevas y diferentes. Por tal, motivo las Relaciones Públicas necesitan ser creativas.

- La creatividad y el dinamismo dentro de las relaciones públicas son factores clave que permitirán que la interacción entre cliente empresa se logre desarrollar en forma efectiva, flexible, e innovadora. El enfoque es una comunicación abierta.
- En las Relaciones Públicas cuando cliente-empresa logran tener una comunicación flexible se logran conjuntar puntos de vista de tal forma que se logra obtener una visión integral en donde la perspectiva integra el todo. Esto fortalece el crecimiento y desarrollo; por lo tanto se enfocan a la trascendencia de ambos.
- Los reportes estadísticos generados por el área de Servicio al Cliente coadyuvarán para integrar acciones de seguimiento en la relación médico – empresa (clientes – empresa).
- Las Relaciones Públicas coadyuvan a fijar la dirección estratégica de una marca .

Anexo 1

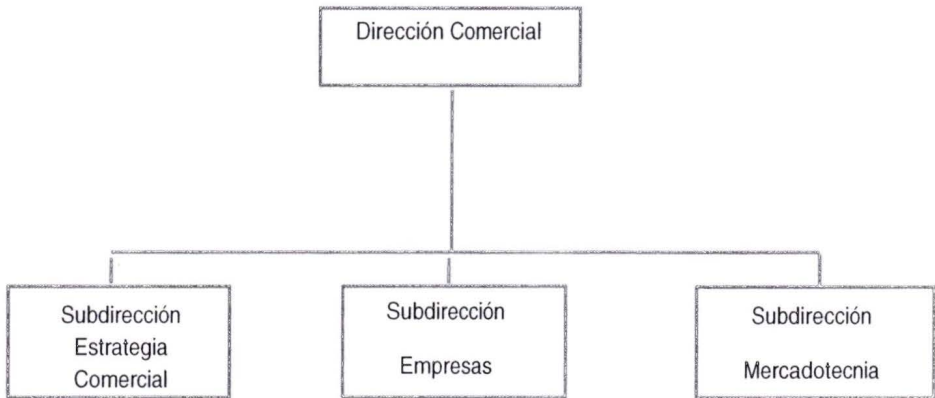
Modelo de Negocio

El modelo de negocio se soportaba en cuatro fundamentos: *Background*, *Know how*, *Eficiencia en Procesos* y *Capital Humano*.



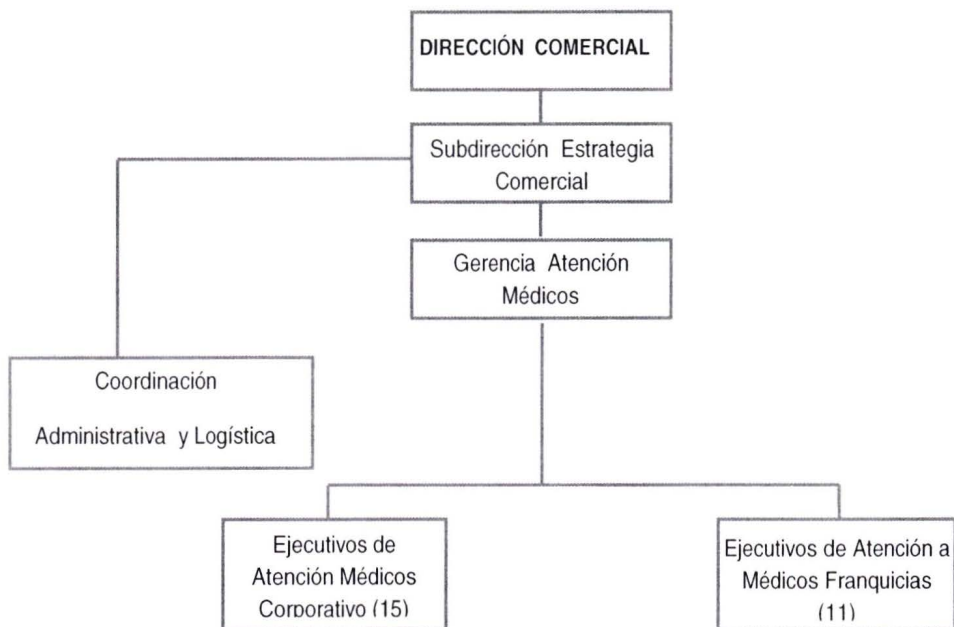
Anexo 2

Organigrama Dirección Comercial



Anexo 3

Organigrama Subdirección Estrategia Comercial

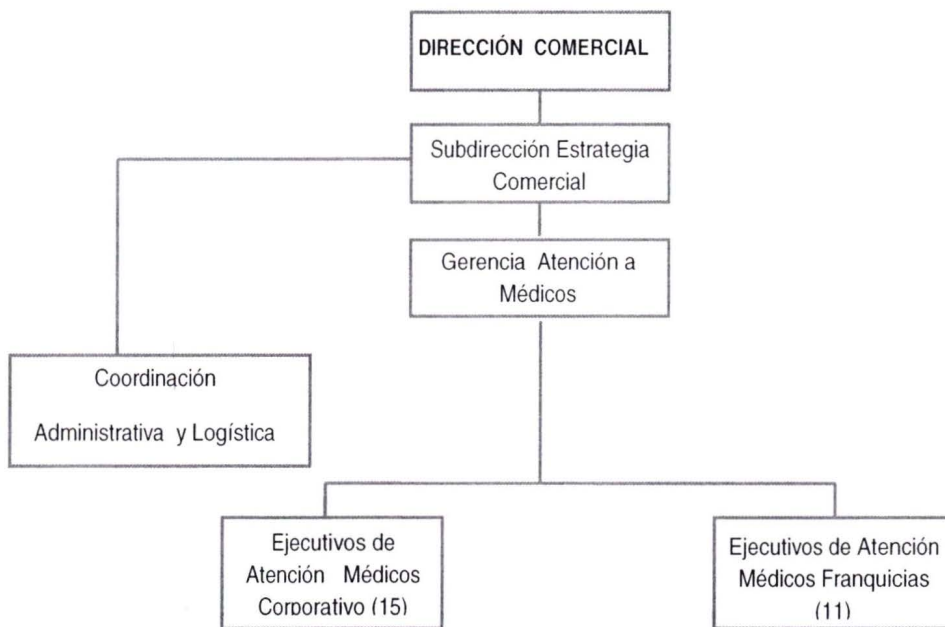


Anexo 4

Descripción de Puesto Ejecutivo de Atención a Médicos

Descripción de Puesto Ejecutivo de Atención a Médicos

Organigrama



BIBLIOTECA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

OBJETIVO DEL PUESTO	Efectuar la venta de los servicios que ofrece LAC realizando promoción en visitas a consultorios, escuelas, instituciones y asociaciones relacionadas con el área de la salud; con la finalidad de posicionar la marca, dar cumplimiento e incrementar el presupuesto de ingresos.					
HORARIO LABORAL	Lunes a Viernes 08:00 - 18:00 Hrs.					
UBICACIÓN FÍSICA	Corporativo Lomas de Chapultepec					
RELACIONES	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="362 491 822 556">INTERNAS</th> <th data-bbox="822 491 1166 556">EXTERNAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="362 556 822 1142"> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Atención a Médicos • Coordinación de Administración y Logística. • Departamento de Servicio al cliente. • Subdirección de Estrategia Comercial • Gerentes de operativos y administrativos • Departamento de Capacitación </td> <td data-bbox="822 556 1166 1142"> <ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Pacientes • Congresistas, Instituciones Médicas o Educativas relacionadas con el ramo de la Salud </td> </tr> </tbody> </table>	INTERNAS	EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Atención a Médicos • Coordinación de Administración y Logística. • Departamento de Servicio al cliente. • Subdirección de Estrategia Comercial • Gerentes de operativos y administrativos • Departamento de Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Pacientes • Congresistas, Instituciones Médicas o Educativas relacionadas con el ramo de la Salud 	
INTERNAS	EXTERNAS					
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Atención a Médicos • Coordinación de Administración y Logística. • Departamento de Servicio al cliente. • Subdirección de Estrategia Comercial • Gerentes de operativos y administrativos • Departamento de Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Pacientes • Congresistas, Instituciones Médicas o Educativas relacionadas con el ramo de la Salud 					

Funciones del Puesto

Función	%	Actividades
Cumplimiento de Presupuesto de Ventas	55%	Promover los servicios de salud que brinda LAC a Médicos y público en general a través de la distribución de materiales promocionales y certificados de descuento.
Eventos Médicos y otros	8%	Promoción y Venta en sucursal y eventos con el fin de incrementar el ticket de venta, número de estudios que el paciente se va a realizar y/o número de pacientes a través de venta directa de la Campaña Corporativa y Promociones vigentes.
Reportes	7%	Asistir a los eventos Médicos con la finalidad de promover los servicios que ofrece LAC.
Sugerencias y Quejas Certificados	7%	Elaborar reporte semanal que integra visita médica, entrega de certificados de descuento, entre otros. Seguimiento a sugerencias o quejas externadas por el médico
Altas actualizaciones y bajas	8%	Elaborar solicitud de Cotizaciones, Alta, Actualización o Baja de Médicos y canalizar a la Gerencia de Atención a Médicos.
Junta de seguimiento	7%	Asistir a la junta de seguimiento organizada por la Subdirección de Estrategia Comercial y Gerencia de Atención a Médicos con la finalidad de: <ul style="list-style-type: none"> a. Identificar el estatus del cumplimiento del Presupuesto de Ventas asignado. b. Estatus de la Promoción y Venta en sucursal. c. Determinar el compromiso de meta por cada Ejecutivo en forma semanal. d. Seguimiento a la entrega de certificados, alta y actualización de médicos.
Apertura de Franquicias y/o Sucursales	7%	Asistir a la apertura de Puntos de Venta con el objetivo de realizar censo y apoyo durante su estadía en sucursal.

Resultados Esperados (Indicadores)

Resultado esperado por actividad a realizar

Función	%	Resultado
Cumplimiento de Presupuesto	70%	Cumplimiento (incremento) del presupuesto de ventas (pacientes, alta de médicos vs facturación, prospectación)
Venta Directa en sucursal	6%	Promoción y Venta en sucursal: con el fin de incrementar el ticket de venta, número de estudios que el paciente se va a realizar y/o número de pacientes a través de venta directa de la Promociones vigentes.
Alta Médicos	7%	Incrementar el número de altas del territorio
Servicio al Médico	6%	Seguimiento servicio al médico (servicio al cliente). Informar a la Gerencia de Atención a Médicos con oportunidad las quejas o sugerencias como alternativa de mejora y solución para la satisfacción del cliente.
Aperturas de sucursal	5%	Participación en Aperturas de Sucursal así como Congreso y Eventos.
Actualización	5%	Mantenerse actualizado en actividades relacionadas a sus funciones, así como conocer información relevante.

Perfil del Puesto

Características deseables para ocupar el puesto:

Formación Académica		Licenciatura en Administración, Médico, Químico Biológicas y/o relacionada con el área deseable
		Químico Biológica (médicos, químicos, odontólogos, entre otros)
Desarrollo Laboral	Duración	Mínima de 2 años indispensable en Ventas, experiencia deseable en el ramo de Laboratorio de Análisis Clínicos y Gabinete o área Farmacéutica
	Actividades Realizadas	Prospectar, Venta en Campo, elaboración de Reportes, reconocimiento de zonas geográficas, censo, Punto de Venta.
Idioma adicional		No requiere
Paquetes de Cómputo		Microsoft Office; Manejo de Textos y Tablas en Word, Manejo de Excel para elaborar reportes de campo. Power Point desarrollo de presentaciones. Manejo de Outlook e Internet (básico)
Sexo		Indistinto
Edad Mínima		25 años

Competencias	<p>Orientación al cliente. Orientación de resultados. Trabajo bajo presión. Disponibilidad para el cumplimiento de tareas. Construcción y manejo de relaciones de negociación. Adaptabilidad al cambio. Cumplimiento de metas de presupuesto de ventas. Manejo adecuado de insumos y/herramientas de equipos de trabajo. Habilidades: Excelente actitud en el trabajo, facilidad para integrarse a tareas de equipo y facilidad de palabra.</p>
Capacitación	<p>Inducción LAC, Programa de Inducción al Puesto de Ejecutivo de Atención a Médicos</p>
Características	<p>Alta tolerancia a la frustración. Optimista, servicial, visionario, Creatividad, Facilidad para las relaciones interpersonales, Excelente presentación; Excelente ortografía</p>

Nota: Por competencias se entiende conocimientos o destrezas medibles.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:	Autorizó:	Autorizó:

Anexo 5

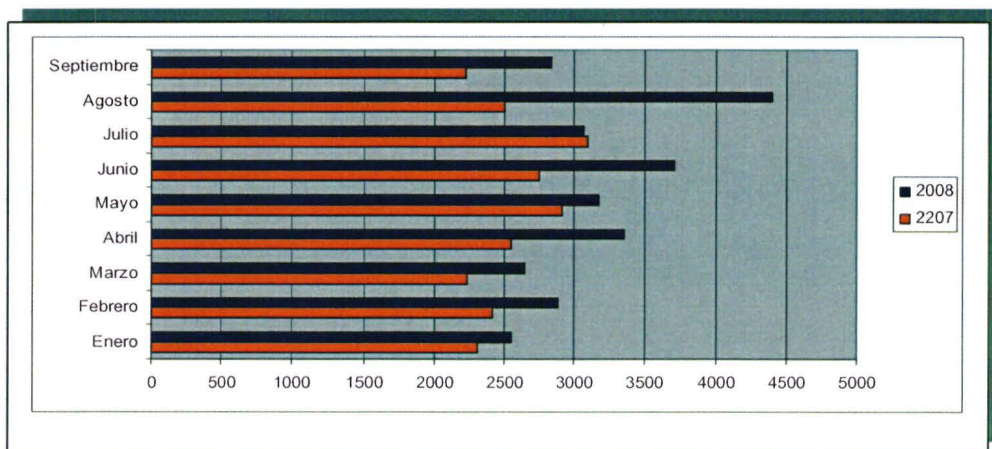
Actividades Ejecutivo de Atención a Médicos

Actividad o función	Horarios	Promoción y Venta	Impacto en número de pacientes
Promoción y Venta en Sucursal	Lunes a Viernes 8:00 a 10:00 Hrs.	Campañas Corporativas y servicios de sucursal	Particulares
Visitas a Consultorios Médicos	Lunes a Viernes	Certificado Descuento	Particulares (Referidos)
Congresos, Expos, Cursos	Variable	<ul style="list-style-type: none">• Campañas Corporativas• Cupones de Evento• Material promocional relacionado con el evento.	Particulares
Apertura de sucursales	Lunes a Sábado * 8:00 a 13:00 Hrs.	Campaña de Apertura	Particulares
Convenios, Escuelas, colegios, asociaciones, clubes	Lunes a viernes	Convenio	Particulares

Anexo 6

Resultado de Visita Médica: Recepción de Pacientes con Certificado de Descuento

2007 vs 2008



Porcentaje de incremento 25.75%

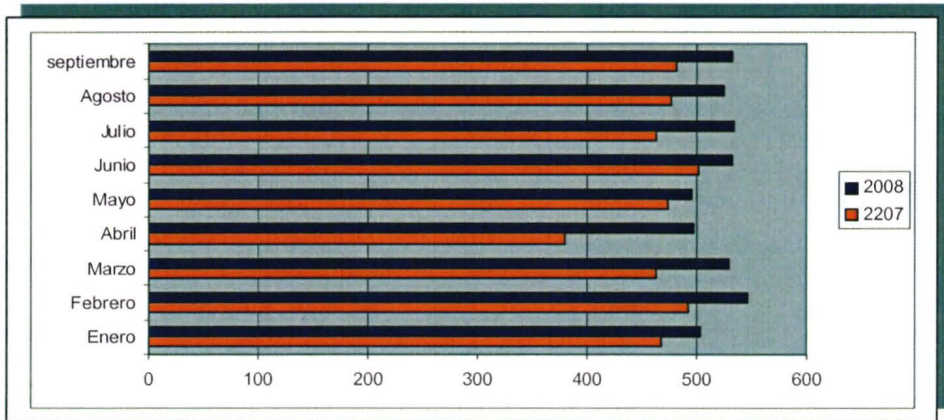
(Meses: enero - septiembre)

Anexo 7

Resultado de Visita Médica: Recepción de Pacientes con Certificado de Descuento

Ticket Promedio de Venta

2007 vs 2008



Porcentaje de incremento 12.15%

(Meses: enero - septiembre)

Bibliografía

Black, Sam, “ABC de las Relaciones Públicas: todos los secretos y fundamentos de las relaciones públicas con ejemplos reales”, (España: Gestión, 2000, reimp 2004), 227 págs.

Barro Asenjo, Porfirio, “Códigos deontológicos de los medios de comunicación: prensa, radio, televisión, cine, publicidad y relaciones públicas”, (Madrid: Paulinas: Verbo Divino, 1984), 428 págs.

Bonilla, Gutiérrez, Carlos, “Relaciones públicas: factor de competitividad para empresas e instituciones: guía para directores generales y encargados de la función”, (México: CECOSA, 2002), 161 págs.

Bonilla, Gutiérrez, Carlos, “La comunicación: función básica de las relaciones públicas”, (México: Trillas, 1988, reimp. 1999, 1ª. Ed.), 109 págs.

Cole Hill, Dennis, “Cómo promover su empresa y sus productos: un manual práctico de relaciones públicas para el empresario”, (México: Panorama, 1992), 127 págs.

Espinosa Carrillo, María Adda, “Desarrollo histórico del concepto de relaciones públicas y su enseñanza y enseñanza en universidades de México”, (México: Universidad Latinoamericana, 1986), 108 págs.

Friesleben Goff, Christine, “El proceso de las relaciones públicas”, (México: Publigráficas, 1995)
305 págs.

Ries, Al... (et. al), “La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas (Ed Española,
Barcelona: Urano, 2003), 311 págs.

Robinson, Edward J., “Comunicación y relaciones públicas, (México: CECSA, 1975), 66 págs.

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del vencimiento de préstamo señalado por el último sello

PRESTAMO		RENOVACION



DOCT4233748