

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**“PLAN DE MARKETING PARA LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES
MÉDICAS INTEGRALES QUE ESTÁ UBICADA EN EL SECTOR NORTE
DE LA CIUDAD DE QUITO”**

AUTORA:

ANGÉLICA ELIZABETH BENALCÁZAR CALVA

DIRECTORA:

ING. RAQUEL CHICAIZA

Quito, Enero 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

La investigación, análisis y conclusiones realizadas en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la Autora.

Quito, Enero 31 de 2012

(f) _____

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis profesores, mi directora de tesis y a todos quienes han sido un apoyo incondicional durante esta etapa académica.

DEDICATORIA

A todas las personas quienes a través de los años me han ayudado a ser quien soy ahora. A mi familia por ser lo más importante de mi vida. A Dios por permitirme seguir viviendo y a mis amigos por estar siempre a mi lado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1. El Actual Sistema Nacional de Salud del Ecuador	1
1.1 Modelo de Atención Integral de Salud.....	3
1.1.1 Niveles de Atención en Salud	3
1.1.2 Otros organismos relacionados con el sector de la salud en el Ecuador.....	9
1.1.3 La oferta de la salud en la ciudad de Quito (2005-2009).....	10
Capítulo II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA CLÍNICA ESMEIN.....	14
2.1 Breve Reseña histórica.....	14
2.1.1 Especialidades Ofrecidas	14
2.1.2 Identificación de Indicadores	15
2.2 Análisis del macro entorno.....	18
2.2.1 Demografía.....	19
2.2.2 Economía.....	21
2.2.3 Tecnología.....	22
2.2.4 Impacto medio ambiental	23
2.2.5 La competencia	23
2.2.6 Las fuerzas sociales y culturales	23
2.2.7 Las fuerzas políticas y jurídicas	27
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	27
2.4 Análisis del micro entorno según el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.....	30
Primera fuerza: La posibilidad de nuevos ingresos.....	31
Segunda fuerza: La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	33

Tercera fuerza: Los productos sustitutos como amenaza.....	36
Cuarta fuerza: Poder de negociación de los clientes	37
Quinta fuerza: Poder de negociación de los proveedores	39
2.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	41
2.6 Determinación de las especialidades más importantes	51
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO	54
3.1 Macro segmentación	54
3.1.1 Producto- Mercado.....	54
3.1.2 Definición del mercado de referencia	56
3.1.2.1 Misión de la Clínica ESMEIN (actual).	56
3.1.3 Búsqueda de nuevos segmentos.	57
3.2 Micro segmentación	58
3.2.1 Variables	59
3.2.2 Instrumentos de recolección de información.	59
Cuestionario - Cliente Interno- Formato No.1	60
Cuestionario – Potenciales Clientes –FORMATO No.2.....	75
Cuestionario – Clientes actuales- Formato No 3.....	99
CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING	118
4.1 Matrices.....	118
4.1.1 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	118
4.1.2 Matriz General Electric (GE) o Rejilla de Planificación Estratégica.....	126
4.1.3 Matriz Ansoff.....	132
4.3 Misión actual de la clínica ESMEIN.....	139
4.4 Visión actual de la clínica ESMEIN	139
4.4.1 Visión propuesta:	140
4.5 Objetivos Organizacionales	140
4.6 Organigrama Estructural Actual	142
4.7 Reglamento Interno de la Organización.....	144
4.8 Mix de marketing	145

4.8.1 Servicio	146
Propuesta de Nuevo Nombre	147
Logotipo	148
Slogan.....	149
4.8.2 Precio	151
4.8.3 Plaza	151
4.8.4 Promoción	153
4.8.5 Evidencia Física	161
4.8.6 Proceso	172
4.8.7 Personal	178
4.9 Diseño de Estrategias para la Clínica ESMEIN	179
Plan de Acción 1	181
Plan de Acción 2	182
Plan de Acción 3	183
Plan de Acción 4	184
Plan de Acción 5	185
Plan de Acción 6	186
Plan de Acción 7	187
Plan de Acción 8	188
Plan de Acción 9	189
Plan de Acción 10	190
Plan de Acción 11	191
CAPITULO V: ANÁLISIS FINANCIERO	192
5.1 Análisis Presupuestario y Financiero	192
5.1.1 Ventas Históricas	192
5.1.2 Proyección de Ventas	194
5.1.3 Gastos del Plan de Marketing	195
5.1.4 Presupuesto plan de marketing.....	197
5.1.5 Estado de resultados proyectado	197
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	199

BIBLIOGRAFIA: 202

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1	Primer nivel de atención de salud - Complejidad baja	5
TABLA N° 2	Segundo nivel de atención de salud - complejidad intermedia	7
TABLA N° 3	Tercer nivel de atención de salud - complejidad alta	8
TABLA N° 4	Cantidad de establecimientos de salud legalmente constituidos en la ciudad de Quito al 30/04/2010	11
TABLA N° 5	Distribución del incremento total en la Oferta de salud entre 2005-2010 por tipos de establecimientos	12
TABLA N° 6	Indicadores	16
TABLA N° 7	Índices financieros	17
TABLA N° 8	Evolución Demográfica Ecuador - Quito. Periodo 2005 - 2010	19
TABLA N° 9	Evolución de la PEA en la Ciudad de Quito	20
TABLA N° 10	Principales enfermedades - Quito	20
TABLA N° 11	Distribución población – tipo de servicio	21
TABLA N° 12	Matriz de evaluación EFE	28
TABLA N° 13	Escala de evaluación	31
TABLA N° 14	Evaluación de la primera fuerza	33
TABLA N° 15	Evaluación de la segunda fuerza	35
TABLA N° 16	Evaluación de la tercera fuerza	37
TABLA N° 17	Evaluación de la cuarta fuerza	39
TABLA N° 18	Evaluación de la quinta fuerza	41
TABLA N° 19	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	42
TABLA N° 20	Matriz FODA	44
TABLA N° 21	Ingresos por especialidad	52
TABLA N° 22	Especialidades en orden de importancia de acuerdo a los ingresos que generan	52
TABLA N° 23	Demanda Salud Cotacollao	120
TABLA N° 24	Cuotas de Mercado Consulta Externa	122
TABLA N° 25	Cuotas de Mercado Hospitalización	122

TABLA N° 26	Área Consulta Externa –Atractivo de mercado	128
TABLA N° 27	Área Consulta Externa –Posición del servicio	129
TABLA N° 28	Área Hospitalización –Atractivo de mercado	130
TABLA N° 29	Área Hospitalización –Posición del servicio	131
TABLA N° 30	Mapa de Estrategias I	180
TABLA N° 31	Plan de Acción 1	181
TABLA N° 32	Plan de Acción 2	182
TABLA N° 33	Plan de Acción 3	183
TABLA N° 34	Plan de Acción 4	184
TABLA N° 35	Plan de Acción 5	185
TABLA N° 36	Plan de Acción 6	186
TABLA N° 37	Plan de Acción 7	187
TABLA N° 38	Plan de Acción 8	188
TABLA N° 39	Plan de Acción 9	189
TABLA N° 40	Plan de Acción 10	190
TABLA N° 41	Plan de Acción 11	191
TABLA N° 42	Ventas Históricas	192
TABLA N° 43	Ventas, Costos y gastos, Utilidad	193
TABLA N° 44	Proyección de Ventas	194
TABLA N° 45	Mejoramiento de Imagen Corporativa	196
TABLA N° 46	Contratación de Medios	196
TABLA N° 47	Estrategia Mejoramiento	197
TABLA N° 48	Presupuesto del plan de marketing	197
TABLA N° 49	Estado de resultados proyectado	198

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1	Croquis ESMEIN	14
GRÁFICO N°2	Ingresos obtenidos por áreas enero-dic 2009	51
GRÁFICO N°3	Resultados pregunta No.1 – Formato No.1	66
GRÁFICO N°4	Resultados pregunta No.2 – Formato No.1	67
GRÁFICO N°5	Resultados pregunta No.3 – Formato No.1	68
GRÁFICO N°6	Resultados pregunta No.4 – Formato No.1	69
GRÁFICO N°7	Resultados pregunta No.5 – Formato No.1	70
GRÁFICO N°8	Resultados pregunta No.6 – Formato No.1	71
GRÁFICO N°9	Resultados pregunta No.7 – Formato No.1	72
GRÁFICO N°10	Resultados pregunta No.8 – Formato No.1	73
GRÁFICO N°11	Resultados pregunta No.9 – Formato No.1	74
GRÁFICO N°12	Resultados pregunta No.10 – Formato No.1	75
GRÁFICO N°13	Resultados pregunta No.1 – Formato No.2	88
GRÁFICO N°14	Resultados pregunta No.2 – Formato No.2	89
GRÁFICO N°15	Resultados pregunta No.3 – Formato No.2	90
GRÁFICO N°16	Resultados pregunta No.4 – Formato No.2	91
GRÁFICO N°17	Resultados pregunta No.5 – Formato No.2	92
GRÁFICO N°18	Resultados pregunta No.6 – Formato No.2	93
GRÁFICO N°19	Resultados pregunta No.7 – Formato No.2	94
GRÁFICO N°20	Resultados pregunta No.8 – Formato No.2	95
GRÁFICO N°21	Resultados pregunta No.9 – Formato No.2	96
GRÁFICO N°22	Resultados pregunta No.10 – Formato No.2	97
GRÁFICO N°23	Resultados pregunta No.11 – Formato No.2	98
GRÁFICO N°24	Resultados pregunta No.12 – Formato No.2	99
GRÁFICO N°25	Resultados pregunta No.1 – Formato No.3	109
GRÁFICO N°26	Resultados pregunta No.2 – Formato No.3	110
GRÁFICO N°27	Resultados pregunta No.3 – Formato No.3	111
GRÁFICO N°28	Resultados pregunta No.4 – Formato No.3	112
GRÁFICO N°29	Resultados pregunta No.5 – Formato No.3	113
GRÁFICO N°30	Resultados pregunta No.7 – Formato No.3	114
GRÁFICO N°31	Resultados pregunta No.8 – Formato No.3	115
GRÁFICO N°32	Resultados pregunta No.9 – Formato No.3	116

GRÁFICO N°33	Resultados pregunta No.10 – Formato No.3	117
GRÁFICO N°34	Plantilla Matriz Boston Consulting Group	119
GRÁFICO N°35	Matriz BCG para Clínica ESMEIN	125
GRÁFICO N°36	Plantilla Matriz GE	126
GRÁFICO N°37	Matriz G.E para la clínica ESMEIN	132
GRÁFICO N°38	Plantilla Matriz Ansoff	133
GRÁFICO N°39	Matriz de Ansoff Clínica ESMEIN	133
GRÁFICO N°40	Organigrama estructural actual ESMEIN	142
GRÁFICO N°41	Organigrama propuesto	143
GRÁFICO N°42	Ubicación Clínica ESMEIN	152
GRÁFICO N°43	Captura de pantalla web Clínica ESMEIN	153
GRÁFICO N°44	Tríptico actual LADO A	154
GRÁFICO N°45	Tríptico actual LADO B	155
GRÁFICO N°46	Ejemplo publicidad Lateral	156
GRÁFICO N°47	Ejemplo minivalla interior	157
GRÁFICO N°48	Ejemplo publicidad en paradas	157
GRÁFICO N°49	Ejemplo mensaje publicitario 1	158
GRÁFICO N°50	Ejemplo mensaje publicitario 2	158
GRÁFICO N°51	Ejemplo mensaje publicitario 3	159
GRÁFICO N°52	Ejemplo mensaje publicitario 4	159
GRÁFICO N°53	Ejemplo mensaje publicitario 5	160
GRÁFICO N°54	Ejemplo mensaje publicitario 6	160
GRÁFICO N°55	Nuevas Instalaciones – Clínica ESMEIN	168
GRÁFICO N°56	Ventas Históricas	193
GRÁFICO N°57	Ventas Proyectadas (2011-2014)	195

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

FOTOGRAFÍA N° 1	Comunicación y confianza	137
FOTOGRAFÍA N° 2	Actual Clínica ESMEIN - Vista Frontal	161
FOTOGRAFÍA N° 3	Actual Clínica ESMEIN - Vista Frontal 2	162
FOTOGRAFÍA N° 4	Actual Clínica ESMEIN – Sala de Espera	162
FOTOGRAFÍA N° 5	Actual Clínica ESMEIN –Recepción- Información	163
FOTOGRAFÍA N° 6	Actual Clínica ESMEIN – Terapia Intensiva	163
FOTOGRAFÍA N° 7	Actual Clínica ESMEIN – Habitación de Hospitalización	164
FOTOGRAFÍA N° 8	Actual Clínica ESMEIN – Señalética Interna	164
FOTOGRAFÍA N° 9	Actual Clínica ESMEIN – Consultorio	165
FOTOGRAFÍA N° 10	Actual Clínica ESMEIN – Sanitario	165
FOTOGRAFÍA N° 11	Actual Clínica ESMEIN – Residencia	166
FOTOGRAFÍA N° 12	Actual Clínica ESMEIN – Quirófano	166
FOTOGRAFÍA N° 13	Actual Clínica ESMEIN – Terapia Intensiva	167
FOTOGRAFÍA N° 14	Actual Clínica ESMEIN – Recetarios	169
FOTOGRAFÍA N° 15	Actual Clínica ESMEIN – Solicitud de Imagenología	170
FOTOGRAFÍA N° 16	Actual Clínica ESMEIN – Solicitud de Exámenes de Laboratorio	171

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación presenta el desarrollo del “Plan De Marketing para la Clínica de Especialidades Médicas Integrales que está ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito” cuya necesidad radica en el no aprovechado potencial que tiene esta pequeña empresa. La entidad de salud tiene una ubicación envidiable pero una infraestructura deficiente que al estar siendo ampliada requiere de estrategias que le permitan posicionarse mejor y crear una identidad. El reducido presupuesto para promoción a causa de la gran inversión en infraestructura que se está realizando limita las propuestas, sin embargo somos positivos de los resultados que se verán con la implementación de este plan de marketing.

El documento contiene cinco capítulos que han sido elaborados tomando en cuenta la naturaleza de la empresa analizada y son detallados brevemente a continuación:

El capítulo primero analiza la conformación del Sistema de Salud del Ecuador y sus jerarquías, además de presentar la evolución de la oferta de servicios de salud en los últimos años.

El capítulo segundo detalla la situación de la Clínica ESMEIN, su creación, misión, visión y especialidades ofrecidas. Además se analiza el Macroentorno de la empresa tomando en cuenta los elementos del Macroambiente Externo propuestos por William J. Stanton (Demografía, Economía, Tecnología, Impacto Medio Ambiental, la Competencia, Fuerzas Sociales y Culturales, Fuerzas Políticas y Jurídicas). El Microentorno es estudiado considerando las 5 Fuerzas de Porter (Posibilidad de nuevos ingresos, intensidad de la rivalidad entre competidores existentes, los productos sustitutos como amenaza, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores) y evaluándolas de acuerdo a una escala planteada. Con base en los resultados de lo antes mencionado en este capítulo se plantean las Matrices de Factores Externos y Factores Internos.

El capítulo tercero presenta el estudio de mercado definiendo la macro y micro segmentación, los instrumentos de recolección de datos, el tamaño de la muestra para cada formato de encuesta, el análisis de los datos obtenidos y la interpretación de los mismos.

El capítulo cuarto propone un plan de marketing estratégico para la Clínica ESMEIN planteando en primera instancia las matrices: Boston Consulting Group, General Electric, Matiz de Ansoff. Después se analizan la misión, visión, objetivos institucionales, organigrama y reglamento interno de la compañía y se propone cambios en esos temas. Se proponen las estrategias apropiadas para la clínica ESMEIN. Luego se utiliza el mix de marketing para ir diagnosticando la eficiencia de cada uno de los siete elementos del mix de marketing extendido que propone Valarie Zeithaml (Servicio, Precio, Plaza, Promoción, Evidencia Física, Procesos y Personal) y se sugieren cambios en cada uno de acuerdo a las estrategias a seguir. Para finalizar se plantean los planes de acción con sus presupuestos.

El capítulo quinto presenta el panorama financiero que muestra los costos y gastos de la implementación del plan de marketing y también la proyección del Balance de Resultados de la empresa con la finalidad de demostrar su viabilidad.

El capítulo sexto está constituido por las conclusiones y recomendaciones formuladas en base a la investigación. Y en la parte final se presenta la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo encontramos información que permitirá al lector conocer la situación del sector de la salud y de esa manera comprender de mejor manera la factibilidad del desarrollo del presente trabajo de investigación y su posterior puesta en marcha.

1. El Actual Sistema Nacional de Salud del Ecuador

"Se entenderá como Sistema Nacional de Salud del Ecuador, la articulación funcional de todas las entidades públicas o privadas que actúan en promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, sobre la base de principios, políticas, metas y normas que les serán comunes, para hacer efectivo el derecho de la población a la salud, bajo la rectoría del Ministerio de Salud Pública."¹

El propósito de mejorar el nivel de salud y vida de la población ecuatoriana se constituye un SISTEMA NACIONAL DE SALUD, el cual comprende las siguientes entidades:²

- Ministerio de Salud Pública
- Ministerios que participan en el campo de la salud.
- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS; Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, ISSFA; Y, Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional, ISSPOL.
- Organizaciones de salud de la Fuerza Pública: Fuerzas Armadas y Policía Nacional.
- Las Facultades y Escuelas de Ciencias Médicas y de la Salud de las universidades y Escuelas Politécnicas.

¹MSP, OPS, OMS, MODERSA, *Modelo De Atención Integral De Salud*, Quito, Junio 2006, p.10.

²Idem., p. 11-14

- Junta de Beneficencia de Guayaquil.
- Sociedad de Lucha Contra el Cáncer, SOLCA
- Entidades de salud privadas con fines de lucro como: Laboratorios de Diagnóstico, Clínicas, Hospitales, Institutos Médicos, Centros Médicos, Dispensarios Médicos, Consultorios Médicos Servicios de Rehabilitación, Establecimientos de Optometría y Óptica.
- Entidades de salud privadas con fines de lucro: prestadoras de servicios, de medicina pre-pagada y aseguradoras.
- Organismos seccionales: Consejos Provinciales, Consejos Municipales y Juntas Parroquiales
- Cruz Roja Ecuatoriana
- Entidades de salud privadas sin fines de lucro: organizaciones no gubernamentales (ONG' s), servicios pastorales y fisco misionales.
- Servicios comunitarios de salud y agentes de la medicina tradicional y alternativa.
- Las organizaciones que trabajan en salud ambiental
- Centros de desarrollo de ciencia y tecnología en salud.
- Centros de desarrollo de ciencia y tecnología en salud.
- Centros de desarrollo de ciencia y tecnología en salud.
- Organizaciones gremiales de profesionales y trabajadores de la salud

“La participación de las entidades que integran el Sistema, se desarrollara respetando la personería y naturaleza jurídica de cada institución, sus respectivos órganos de gobierno y sus recursos.

Por lo tanto, las entidades y organismos autónomos y de derecho privado que integren el Sistema Nacional de Salud, conservarán su autonomía administrativa, técnica, funcional y financiera y sus recursos no formarán parte de los fondos de financiamiento del Sistema Nacional de Salud.”³

³MSP CONASA, “Marco General de la Reforma Estructural de la Salud en el Ecuador”, Quito-Ecuador 2006, p. 56-58.

1.1 Modelo de Atención Integral de Salud

Se denomina "Modelo de Atención" al conjunto de rasgos fundamentales que caracterizan a las acciones (intervenciones) por medio de las cuales los servicios que conforman el "Sistema Nacional de Salud, interactúan con la colectividad (individuos, familias, sociedad), al desarrollar su oferta de servicios de salud, Estas acciones se dan el marco de dos tipos de interrelación: individual y colectiva y comprenden intervenciones de promoción, prevención y recuperación de la salud.

El modelo de atención integral debe garantizar la provisión continua y de calidad de una atención orientada hacia la satisfacción de las necesidades de salud de las personas, en el contexto de su familia y comunidad.

Para ello procurará equilibrar la capacidad resolutive de los servicios de mediana y alta complejidad con los de baja complejidad, poniendo el mayor énfasis en las actividades de promoción y prevención de la Atención Primaria en Salud y el Enfoque Estratégico Familiar y de Promoción de la Salud"⁴

1.1.1 Niveles de Atención en Salud

"La variabilidad de la demanda requiere una oferta de servicios diversificada. Los problemas de salud más frecuentes requieren de tecnologías de bajo costo. Los problemas de mayor complejidad son menos frecuentes y requieren, para su atención, de tecnologías especializadas y de alto costo.

Por tanto, los servicios de salud se organizarán mediante la identificación y priorización de las necesidades de salud a ser atendidas, escalonando la oferta en niveles de atención, según su capacidad instalada y sus posibilidades económicas.

⁴ MSP, OPS, OMS, MODERSA, Op.Cit., p. 16-17.

Los niveles de atención se identifican de acuerdo a las tecnologías disponibles para atender los problemas de salud en sus diferentes complejidades.

La tecnología deberá producir mejoras de salud, de acuerdo a los recursos humanos y financieros disponibles y estará exenta de riesgos ambientales, sociales, éticos y legales.”⁵

Existen tres niveles de atención según el grado de complejidad de los problemas de salud a intervenir, que determina la capacidad resolutive de los servicios de salud.

- **Nivel 1:** Complejidad Baja
- **Nivel 2:** Complejidad Intermedia
- **Nivel 3:** Complejidad Alta

La organización de los servicios de salud en niveles de atención, parte de la concepción de que los establecimientos de los niveles más especializados, no brinden los servicios de los establecimientos menos especializados y viceversa.

Para evitar las duplicidades y, asegurar el acceso escalonado de la población a los servicios de salud más complejos y costosos, entrando al sistema de servicios de salud por el nivel de atención menos especializado.

A continuación se resumirán las características de cada nivel de atención y sus establecimientos.

⁵ MSP, OPS, OMS, MODERSA, Op.Cit. , pg. 18

Tabla N° 1

PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN DE SALUD - Complejidad baja

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	DEFINICIÓN		RELACIONES DE DEPENDENCIA
Puesto de Salud	Es una unidad de salud que realiza actividades básicas de: fomento, promoción y prevención de la salud, primeros auxilios, acciones básicas de saneamiento ambiental y actividades con participación de la comunidad.		Dependencia técnica y administrativa al Subcentro de Salud de la parroquia a la que pertenece.
	ATENCIÓN	UBICACIÓN	POBLACIÓN
	La atención es de tipo ambulatorio y la realiza una auxiliar de enfermería.	Comunidades rurales	Poblaciones menores a 2.000 habitantes
Subcentro de Salud	DEFINICIÓN		RELACIONES DE DEPENDENCIA
	Es una unidad operativa que realiza actividades básicas de fomento, prevención, promoción y recuperación de la salud, incluyendo atención del parto normal de emergencia y atención odontológica.		Con la Jefatura de Área correspondiente.
	ATENCIÓN	UBICACIÓN	POBLACIÓN
La atención es de tipo ambulatoria, y lo brindan el médico, odontólogo y auxiliar de enfermería o enfermera.	Cabeceras parroquiales	Poblaciones mayores a 2.000 habitantes	

Centro de Salud	DEFINICIÓN		RELACIONES DE DEPENDENCIA
	Es la unidad operativa que brinda servicios integrados e integrales de: fomento, promoción, prevención, recuperación de la salud y atención odontológica; disponen de servicios auxiliares de diagnóstico como: laboratorio clínico y opcionalmente imagenología.		Con la Jefatura de Área o en caso de ser esta, con la Dirección provincial correspondiente.
	ATENCIÓN	UBICACIÓN	POBLACIÓN
	La atención es de tipo ambulatorio y lo realiza un equipo de profesionales de la salud.	Cabeceras cantonales	Poblaciones de hasta 30.000

Fuente: MSP, OPS, OMS, MODERSA, MODELO DE ATENCION INTEGRAL DE SALUD. Quito

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Tabla No. 2

SEGUNDO NIVEL DE ATENCIÓN DE SALUD - Complejidad Intermedia

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	DEFINICIÓN		DEPENDENCIA
Hospital Básico	Unidad de salud que brinda atención de corta estancia en: medicina general, gineco-obstetricia, pediatría y cirugía de emergencia, odontología; dispone de auxiliares de diagnóstico como laboratorio clínico e imagenología. Su capacidad es de 15 hasta 50 camas de dotación normal.		Debe registrarse e informar sus actividades a la Dirección de Salud de su provincia.
	ATENCIÓN	UBICACIÓN	POBLACIÓN
	La atención es de tipo ambulatorio y de hospitalización, realizada por un equipo de profesionales de la salud; atiende 24 horas al día.	Se ubica en cabeceras cantorales	Poblaciones mayores de 30.000 habitantes.
Hospital general	DEFINICIÓN		DEPENDENCIA
	Unidad operativa que provee atención de salud ambulatoria de: especialidades, de referencia y de hospitalización en las cuatro especialidades básicas de la medicina con algunas subespecialidades. Diagnóstico y tratamiento, odontología, medicina física y de rehabilitación; y realiza docencia e investigación.		Con la Jefatura de Área correspondiente.

	ATENCIÓN	UBICACIÓN
	La atención es de tipo ambulatorio, de hospitalización y las referencias de las áreas de salud; atiende 24 horas al día.	Se ubica en las capitales de provincia y cabeceras cantorales con mayor concentración de población.

Fuente: MSP, OPS, OMS, MODERSA, MODELO DE ATENCION INTEGRAL DE SALUD. Quito

Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Tabla No. 3

TERCER NIVEL DE ATENCIÓN DE SALUD - Complejidad Alta

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	DEFINICIÓN	DEPENDENCIA
Hospital Especializado	Unidad operativa que provee atención de salud ambulatoria y hospitalización en una especialidad o subespecialidad, o que atiende a un grupo de edad específico, de acuerdo al perfil epidemiológico de su área de influencia.	Debe registrarse e informar sus actividades a la Dirección de Salud de su provincia.
	ATENCIÓN	UBICACIÓN
	Atienden a la población local o nacional y pueden ser pacientes de complejidad aguda o crónica. Funcionan las 24 horas del día y realizan docencia e investigación en salud.	Se localiza en ciudades consideradas de mayor desarrollo y concentración poblacional

Hospital general	DEFINICIÓN	DEPENDENCIA
		Es la unidad de salud de referencia de más alta complejidad del Sistema del Ministerio de Salud Pública, destinada a brindar atención especializada de emergencias, recuperación y rehabilitación a los usuarios de las diferentes especialidades y subespecialidades médicas.
	ATENCIÓN	UBICACIÓN
	Es un establecimiento de pacientes agudos y atiende a toda la población del país. La atención es de tipo ambulatorio y hospitalización, desarrolla actividades de docencia e investigación en salud	Se ubica en las ciudades consideradas como polos de desarrollo y de mayor concentración poblaciones.

Fuente: MSP, OPS, OMS, MODERSA, MODELO DE ATENCION INTEGRAL DE SALUD. Quito 2006.

Elaborado por: Angélica Benalcázar

1.1.2 Otros organismos relacionados con el sector de la salud en el Ecuador

Existen varios organismos tanto nacionales como internacionales que se dedican a revisar y promover la atención de salud. A continuación se mencionarán a los más importantes:

- **Consejo Nacional de Salud (CONASA):** Entidad pública con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, con domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito. Estará integrado por cada una de las entidades que integran el Sistema Nacional de Salud, presidido por el Ministro de Salud.

- **Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF):** Es un programa subsidiario de la Asamblea General de ONU creado en 1946. Desarrolla una importante actividad de carácter social y humanitario, protege a los niños y sus derechos proporcionando servicios de toda índole que les permita alcanzar su objetivo.
- **Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP):**encargado de la regulación, dirección y control del sector salud contando con una Dirección de Salud en cada Provincia y en su interior con Áreas de Salud.
- **Organización Mundial de la Salud (OMS):** Creada en 1948, su objetivo es que todos los pueblos puedan gozar del grado máximo de salud que se pueda lograr.
- **Organización Panamericana de la Salud (OPS):** Creada en 1902, los propósitos fundamentales son la promoción y coordinación de los esfuerzos de los países panamericanos para combatir enfermedades, prolongar la vida y estimular el bienestar físico y mental de sus habitantes.

1.1.3 La oferta de la salud en la ciudad de Quito (2005-2009)

La oferta de la salud de ha ido diversificando con el pasar de los años, dando gran importancia a los centros especializados. En la antigüedad un médico general era requerido para atender casi todas las especialidades pero ahora vemos como los médicos están mejor preparados académicamente y cómo los pacientes también han adquirido cierto conocimiento básico que les permite, depende de sus dolencias, acudir al especialista que tratará más eficazmente lo que les aqueja.

La ciudad de Quito al ser la capital de nuestro país y contar con una gran concentración de población también cuenta con una amplia demanda en el área de la salud, por este motivo es indispensable que se analice como ha ido creciendo la oferta de la salud en la ciudad tomando en cuenta que la presente investigación se desarrolla en esta ciudad.

Los datos que se mostrarán a continuación son producto de la clasificación manual de la autora a partir de la base de datos de “Establecimientos de Salud” registrados a la fecha en la ciudad de Quito, 30 de Abril de 2010, información proporcionada en la Dirección Provincial de Salud de Pichincha.

Tabla No. 4

**CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD LEGALMENTE
CONSTITUIDOS EN LA CIUDAD DE QUITO AL 30/04/2010**

AÑO	CANTIDAD INCREMENTADA POR AÑO	CANTIDAD TOTAL POR AÑO	% DE INCREMENTO CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR
<i>2004</i>	***	<i>2679</i>	<i>Año base</i>
2005	349	3028	13,03 %
2006	383	3411	12,64 %
2007	692	4103	20,28%
2008	865	4966	21,04 %
2009	1061	6027	21,36 %
2010	57	6084	0.94 %
	Incremento en el primer ¼ del año (en-abr.)		
Total establecimientos incrementados 2005-2010		3407	

Fuente: Dirección Provincial de Salud de Pichincha. Departamento de Estadística.2005-2010 / Elaborado por: Angélica Benalcázar

Durante los años analizados se observa un incremento considerable y gradual lo que indica que la oferta cada año aumentó y por ende se entiende que la demanda también. En el año 2009 vemos el incremento más grande, durante los años en cuestión, con 1061 establecimientos de salud que se sumaron a la tarea de ofrecer sus servicios a la comunidad.

Podemos concluir que el área de la salud se hace cada vez más atractiva y por lo tanto la competencia se hace más difícil, entonces quienes están en ella deben luchar por distinguirse para ser preferidos por los clientes de lo contrario dichos negocios fracasarán.

Tabla No. 5

**DISTRIBUCIÓN DEL INCREMENTO TOTAL EN LA OFERTA DE SALUD
ENTRE 2005-2010 POR TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS**

<i>Total establecimientos de salud nuevos en la ciudad de Quito entre 2005-2010</i>		3407
TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS	CANTIDAD	% CON RESPECTO AL INCREMENTO TOTAL
Centros médicos	1960	57,53%
Consultorios odontológicos	955	28,03%
Centros de cosmetología y estética	135	3,96%
Servicios de rehabilitación	105	3,08%
Clínicas y Hospitales	102	2,99%
Consultorios obstétricos	98	2,88%
Consultorios psicológicos	42	1,23%

Empresas de medicina propagada	10	0,29%
<i>Fuente:</i> Dirección Provincial de Salud de Pichincha. Departamento de Estadística. 2005-2010. / <i>Autora:</i> Angélica Benalcázar		

En la presente tabla podemos observar que de todos los establecimientos creados entre el año 2005 y los primeros cuatro meses del 2010 la mayoría de ellos están clasificados en lo que se conoce como centros médicos, o sea que brindan atención en más de 3 especialidades pero no ofrecen servicio de hospitalización.

La segunda categoría que ha crecido significativamente es la de consultorios odontológicos la cual ocupa el 28.03 % del total de establecimientos nuevos. Las categorías antes mencionadas ocupan casi el 86% del total de establecimientos nuevos, lo que indica que son los segmentos más atractivos para la competencia la odontología y la atención médica ambulatoria.

La tercera y que llama mucho la atención es la categoría de centros de cosmetología y estética que cubre un 3.96% del crecimiento de la oferta en los últimos años y que resulta un área en pleno apogeo que seguramente seguirá incrementando su participación en el mercado. El área de clínicas y hospitales, en donde se encuentra la empresa, ha crecido apenas el 3% aproximadamente durante los últimos años, lo cual indica que las barreras de entrada del sector son significativas y que probablemente debido a las regulaciones y al alto costo de la prestación de servicios de hospitalización este segmento no es tan atractivo para la competencia nueva como los otros.

Capítulo II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA CLÍNICA ESMEIN

2.1 Breve Reseña histórica

Gráfico No. 1

Croquis ESMEIN



En el año 2007 se fundó la Clínica ESMEIN con la participación de 5 miembros y accionistas de la misma, quienes eran compañeros recién graduados de la Facultad de Medicina de la Universidad Central del Ecuador.

Su espíritu emprendedor permitió que se arriesgaran a crear este centro médico que desde el principio tuvo muchas posibilidades de éxito por estar ubicado frente al Hospital Público Pablo Arturo Suárez.

Fuente: Croquis Clínica

Elaborado por: Zulma Andrade

Actualmente han crecido pues pasaron de 6 socios a tener 10 socios y planean la apertura de la segunda etapa de la clínica en el 2012.

2.1.1 Especialidades Ofrecidas

Cardiología, Neurología, Geriátrica, Neumología, Gastroenterología, Traumatología, Gineco-Obstetricia, Cirugía General, Proctología, Cirugía Oncológica, Urología, Cirugía Laparoscópica, Neurocirugía, Cirugía Plástica, Cirugía Maxilofacial, Pediatría, Terapia intensiva, Rehabilitación Física, Emergencias, Ecografía y Laboratorio Clínico.

Misión

Brindar a la comunidad atención permanente de Salud integral en todas las especialidades médicas, de la más alta calidad y menor costo, garantizando nuestro servicio con tecnología de punta y recursos humanos calificados y comprometidos con el bienestar de nuestros pacientes.

Visión

Somos una Organización que presta servicio médico a todos nuestros pacientes, sintiéndonos siempre útiles a nuestra comunidad de pacientes y tratando en todo momento de adaptarnos a las exigencias y las variables que los nuevos tiempos exigen.

Dominamos nuevas tecnologías, tratamientos existentes en el mercado farmacéutico y otros tipos de tratamientos. Apoyamos a nuestro personal con el fin de que asistan a eventos nacionales e internacionales que permitan su actualización, conozcan y alternen con quienes se encuentran a la cabeza de las nuevas investigaciones terapéuticas.

Permaneceremos siempre en la búsqueda de lo mejor para brindarlo a nuestros pacientes, prestando un servicio competitivo, confiable y de alta calidad.

2.1.2 Identificación de Indicadores

Los indicadores clave son:

Tabla No. 6

INDICADORES

Indicador	Resultado	Interpretación
# de médicos / # de especialidades	= 42/ 9 = 4.6 médicos por especialidad	Existen casi 5 médicos atendiendo cada especialidad lo cual demuestra el alto grado de disponibilidad para consultas y cirugías el cual no está siendo bien aprovechado. Porque con un número así de médicos se debería producir más por especialidad.
# pacientes totales en un mes/ # especialidades utilizadas en el mes	= 153/6= 25.5 pacientes promedio por especialidad • Mes de octubre 2009	Tomando en cuenta la cantidad de especialidades es amplia el tener 25.5 pacientes por especialidad mensual es un buen numero pero puede ser mejorado.
Ingresos por hospitalización mes/ gastos en áreas de hospitalización mes	= \$4700/\$ 2600= 1.80 veces	Los ingresos cubren 1.80 veces los gastos cuando lo óptimo es que cubran al menos 2 veces o más para considerar que la utilidad es realmente buena.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Angélica Benalcázar

2.1.2 ÍNDICES FINANCIEROS (INFORMACIÓN AL 31-DIC-2009)

Tabla No.7

ÍNDICES FINANCIEROS

ÍNDICE	FÓRMULA	(USD)	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Razón de liquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{30.474,06}{29.863,27}$	=1.02	Por cada dólar que debe la empresa tiene un dólar con 2 centavos para cubrir su deuda. Esto indica que está en capacidad de cubrir sus obligaciones con terceros pero el margen que le queda después de ello es mínimo.
Prueba ácida	$\frac{(\text{Activo Circulante} - \text{Mercaderías})}{\text{pasivo Corriente}}$	$\frac{(30.474,06 - 2.230,25)}{115.000}$	= 0.25	Por cada dólar de deuda se tiene 25 centavos para cubrirla sin tomar en cuenta las mercaderías, por lo tanto no tiene dinero suficiente para cumplir sus obligaciones de corto plazo.
Razón Deuda sobre Patrimonio	$\frac{(\text{total pasivo})}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{(47.493,49)}{44273,89}$	= 1.07	Este resultado demuestra que la deuda con terceros es 7% mayor que el patrimonio de la empresa. Por lo tanto el riesgo financiero es alto.
Razón Deuda sobre Activo	$\frac{(\text{total pasivo})}{\text{Activo}}$	$\frac{(47.493,49)}{91.767,38}$	= 0.52	Este resultado muestra que el 52% del activo se debe a terceros.
Capital de trabajo	$\text{Activo circulante} - \text{Pasivo}$	$30.474,06 -$	= 610,79	El capital de trabajo de la empresa es de \$610.79 dólares

	circulante	29.863,27		
Rentabilidad	Utilidad Neta / Ingresos operacionales	3907.85/288280.87	= 0.01	La empresa ha obtenido un 1% de rentabilidad sobre la inversión durante sus operaciones.

Fuente: Van Horne, James C. 1995. Administración Financiera. Décima Edición. Editorial Prentice Hall, México. Datos - Estados Financieros ESMEIN 2009.

Elaborado Por: Angélica Benalcázar

2.2 Análisis del macro entorno

Toda empresa, cualquiera que sea la actividad a la que se dedique, se ve afectada por los cambios en el entorno donde se desenvuelve, es así que podemos notar que los cambios de las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de consumo, tanto de productos y servicios industriales, como de consumo.

Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento, la segmentación de los mercados y los tipos de servicios que se ofrecen. Las fuerzas externas afectan directamente tanto a proveedores como a distribuidores. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

Según William J. Stanton en su libro Fundamentos de Marketing, a esas fuerzas externas se las denomina Macroambiente Externo y son éstas quienes tienen influencia en las oportunidades y actividades de marketing de cualquier organización y están compuestas principalmente por:

2.2.1 Demografía

Actualmente las personas tienden a asentarse cada vez más en las grandes ciudades, haciéndolas crecer y demandar más servicios. La tasa de crecimiento de la población se ha incrementado lo cual desemboca en un aumento de la demanda en el área de la salud donde cada vez hay más madres adolescentes, niños desnutridos y casos de enfermedades terminales.

Tabla No.8
Evolución Demográfica Ecuador - Quito. Periodo 2005 - 2010

Año	ECUADOR Habitantes	QUITO Habitantes	Tasa Crecimiento
2005	13.062.507	2.007.767	Año Base
2006	13.203.038	2.029.367	1,08%
2007	13.341.811	2.050.697	1,05%
2008	13.681.424	2.102.897	2,55%
2009	13.999.069	2.151.721	2,32%
2010	14.306.876	2.199.032	2,20%
<u>Tasa de Crecimiento Promedio</u>			<u>1,84%</u>

Fuente: Banco Mundial. Indicadores de desarrollo mundial. INEC.

Elaborado Por: Angélica Benalcázar

La población total de la ciudad de Quito como se puede observar en la tabla realizada tuvo una tasa de crecimiento razonable que se convierte en un indicador para comparar si el crecimiento de la población va acorde con el crecimiento de la industria.

En la siguiente tabla se muestra la evolución de la PEA en la ciudad de Quito durante los últimos años.

Tabla No. 9

Evolución de la PEA en la Ciudad de Quito

Año	PEA	Ocupados	Desempleo
1999	62.00%	86.80%	13.20%
2000	56.90%	91.80%	8.20%
2001	64.50%	89.80%	10.20%
2003	55.50%	90.60%	9.40%
2004	60.30%	91.20%	8.80%
2005	52.30%	93.30%	6.70%

Fuente: INEC - ENIGHU

Elaborado por: Angélica Benalcázar

PEA: Población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni reclusos.⁶ Se ha identificado que la población económicamente activa va en aumento y se convierte en oportunidad ya que estos son posibles clientes por ser personas que están en la capacidad de adquirir los productos, al igual que podrían ser mano de obra para la empresa.

Tabla No.10

**PRINCIPALES ENFERMEDADES -CONDICIONES MÉDICAS
MOTIVO DE CONSULTA EN LAS ENTIDADES DE SALUD DE LA
CIUDAD DE QUITO**

1	Enfermedades Respiratorias
2	Afecciones Gastrointestinales
3	Problemas Cardíacos
4	Diabetes
5	Hipertensión Arterial
6	Planificación Familiar - Control del Embarazo –Control del Infante
7	Cáncer
8	Afecciones de la piel
9	Enfermedades Infecciosas
10	Traumatismos óseos o musculares

⁶Economía ecuatoriana en cifras, ILDIS

Fuente: Dirección Provincial de Salud de Pichincha 2010

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Para que un centro de salud sea capaz de atender cualquiera de las enfermedades antes mencionadas deberá contar al menos con: médico general, oncólogo, médico internista, dermatólogo, traumatólogo y ginecólogo.

Tabla No.11

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA POR TIPO DE SERVICIO DE SALUD UTILIZADO 2010

TIPO DE SERVICIO	Porcentaje de la población que lo usa
Servicio de Salud privado	64.71%
Servicio de Salud Público	35.29%

Fuente: ECUADOR EN CIFRAS, Salud-Centros de Atención

Elaborado por: Angélica Benalcázar

2.2.2 Economía

Nuestra economía está creciendo y desarrollándose, cada vez creamos nuevos productos y las personas son más exigentes con lo que compran. Hemos entrado a mercados internacionales y gracias al uso de la información podemos comparar los servicios que recibimos con los que reciben otros puntos del planeta, teniendo así mayor conocimiento del poder que tenemos para elegir y del valor que le podemos dar a nuestro dinero.

Inflación

Es una medida según la tasa de crecimiento anual del deflactor implícito del PIB, muestra la tasa de variación de precios en la economía en general.⁷

⁷ Banco Mundial

En el año 2007 la inflación acumulada en el sector de servicios fue de 2,9%, durante el 2008 fue de 5,3%, siendo 2,4% superior a la del año 2007. En el año 2009 la inflación fue de 3,1%. Mostrando que este sector de la economía no sufre cambios de precios de forma drástica.

Desempleo

El desempleo es la proporción de la población activa que no tiene trabajo pero que busca trabajo y está disponible para realizarlo.⁸

El desempleo como fenómeno económico nace cuando la demanda productiva de las industrias y servicios urbanos y rurales de una nación no pueden absorber la oferta laboral representada por el número de personas que buscan activamente un trabajo.⁹

En el año 2007 la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 6,07%, en el año 2008 7,31% y en el año 2009 de 7,93%.¹⁰ Este porcentaje de personas son potenciales empleados y clientes.

Ingreso promedio

Según el boletín del INEC sobre la canasta familiar actualizado a noviembre 2011, el ingreso promedio de una familia residente en Quito de 4 integrantes donde se percibe al menos 1,6 remuneraciones es de \$492,80.

De ese ingreso promedio el 16,284 % es destinado a salud, eso quiere decir que una familia quiteña gasta en promedio \$80 dólares con 25 centavos mensuales en salud.

2.2.3 Tecnología

Las ciencias médicas han tenido un vuelco absoluto en los últimos años donde se han descubierto nuevas formas más eficaces, menos invasoras y más atractivas para tratar

⁸ Banco Mundial

⁹ Banco Mundial

¹⁰ Boletín No. 8 – Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador.

un sin número de enfermedades. Uno de los aspectos más importantes en un centro médico es la tecnología con la que cuenta para diagnosticar y tratar los padecimientos de sus clientes.

2.2.4 Impacto medio ambiental

Sin duda el cuidado del medio ambiente está en auge en estos momentos y se cuenta con varias normativas en cuanto al tratamiento de desechos, funcionamiento y usos de sustancias dentro de los centros de salud. En Quito una norma muy importante al respecto de encuentra en la ordenanza 213.

2.2.5 La competencia

La competencia es sin duda una fuerza clave que se tomará en cuenta en el momento de diseñar un plan de marketing, y de ella podemos determinar 3 tipos así:

Competencia de marca: hace referencia a las empresas que comercializan servicios similares y que son los competidores más directos. En este caso podemos identificar a la Clínica del Norte, Clínica Cotocollao y la Clínica Santa María. En la actualidad la Clínica Cotocollao está siendo afectada por los escándalos y problemas legales que ha enfrentado en el pasado, dicha situación nos ha favorecido pues muchos de los clientes de ellos están optando por atenderse en otros centros de salud.

Productos sustitutos: como ya se ha mencionado los productos que podrían sustituir a la atención médica formal serían la medicina tradicional china y la medicina homeopática, ambos productos están ganando adeptos en la sociedad actual, por la creciente tendencia a apearse a lo natural y tradicional.

2.2.6 Las fuerzas sociales y culturales

En la actualidad el mundo está experimentando muchos cambios entre ellos cambios en sus costumbres y percepciones sobre las cosas. Algunos aspectos importantes que han causado cambios en la cultura actual son los siguientes:

Migración: el fenómeno migratorio tal vez no está en su apogeo como lo estuvo en años anteriores pero el hecho de que existan 200 millones de migrantes en el mundo hace que las costumbres tanto de los países anfitriones como de los países abandonados cambien, las decisiones de compra se toman bajo estándares más altos e incluso el vocabulario se enriquece con términos nuevos.

El comercio crece pues los migrantes incluso envían productos de los países donde ahora residen y estos productos ganan nuevos consumidores. Las influencias culturales de ambas partes se fusionan creando nuevas expresiones de arte, cultura y estilos de vida.

En el ámbito de la salud esto ayuda a tener conocimiento de nuevas y más sofisticadas técnicas o procedimientos médicos.

Preocupación acerca del ambiente natural

Esta es una tendencia que aunque se ha presentado primero en los países de mayor desarrollo con el tiempo ha alcanzado la escala mundial. Los desastres naturales y los cambios climáticos han hecho que se cree cierta conciencia acerca del cuidado de la naturaleza y el uso de productos más amigables con ella, mostrando un cambio así en los hábitos de consumo de la gente y por ende un cambio en la forma de publicitar los productos pues ahora se hace más énfasis en este tipo de atributos.

Incluso se han creado normativas en cuanto al tratamiento de desechos, funcionamiento y usos de sustancias dentro de los centros de salud. Por ejemplo en quito una norma muy importante al respecto de encuentra en la ordenanza 213.

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito mantiene en vigencia la Ordenanza 213 de Medio Ambiente, que fue emitida en el año 2007, la cual señala entre otras disposiciones la importancia de mantener limpia las calles, plazas, parques, avenidas y todos los sitios públicos de la ciudad capital.

Hace referencia también a las sanciones que por incumplimiento a estas instrucciones serán tomadas en cuenta por los Comisarios Municipales de cada una de las Administraciones Zonales, quienes tendrán la potestad de hacer cumplir las leyes municipales.

Sistema Integral de Manejo de Desechos Hospitalarios



Fundación Natura es la entidad encargada del manejo y recolección de desechos hospitalarios. Ellos definen el sistema así: el Sistema Integral de Manejo de Desechos Hospitalarios es un proceso tecnológico para dar tratamiento adecuado de los desechos generados por los servicios hospitalarios y de salud del Distrito Metropolitano de Quito. Está diseñado para garantizar la eliminación de todo riesgo de contaminación ambiental.

Fases componentes del sistema:

1. RECOLECCIÓN DIFERENCIADA
2. TRANSPORTE
3. TRATAMIENTO
4. DISPOSICIÓN FINAL

Tratamiento

Los desechos hospitalarios transportados, ingresan a la Planta en El Inga y son sometidos al tratamiento de desinfección por autoclave con vapor saturado de agua limpia, donde se elimina la carga bio contaminante mediante incremento sostenido de la temperatura de los desechos; sobrepasando todo límite de termoresistencia de los microorganismos, virus y bacterias. Este proceso mediante calor húmedo es un eficaz y comprobado método de macro - desinfección que causa la coagulación de la proteína de las células de microorganismos, virus y bacterias y rompe su cadena de

crecimiento, garantizando la letalidad total que permite disponer de un producto final totalmente inerte sin haber transformado su materia; es decir, sin la producción de cenizas.

Las entidades de salud deben separar sus desechos de forma correcta y coordinar el día de la recolección. Si se determina que la clasificación fue incorrecta se procede a multar a dicho centro.

Cambio de roles en la sociedad

Los papeles que representan tanto hombres como mujeres en la sociedad actual han cambiado significativamente con el paso de los años. Una causa de ello es el aumento de hogares con dos ingresos.

Las mujeres ahora desempeñan todo tipo de actividades que antes eran supuestamente reservadas para hombres y viceversa. Además eso da una nueva percepción de los roles de cada género.

En el ámbito de la salud ambos géneros utilizan los servicios casi en mismo grado e igualmente está casi equiparada la participación de ambos como profesionales de la salud.

Cultura frente a las enfermedades

La cultura popular acostumbra la automedicación y los remedios caseros, pero esta situación ha ido cambiando con el tiempo pues se va teniendo más conciencia de la importancia de un diagnóstico oportuno y eficaz de las enfermedades en un mundo donde cada vez hay mayor número de virus y enfermedades.

Preocupación por la apariencia física y la salud

En la actualidad la gente acude con mayor frecuencia a centros de estética, spa o gimnasios pues la cultura del cuidado corporal y de la salud ha aumentado. El verse bien es una necesidad que las nuevas generaciones han marcado. La existencia de grupos como los metrosexuales, que son hombres que cuidan su apariencia física igual o más que las mujeres acudiendo a centros de estética y utilizando productos de belleza, demuestra cómo ha evolucionado la forma de pensar del ser humano moderno. La gente ahora busca prevenir enfermedades y trata de tener una vida más saludable que antes.

2.2.7 Las fuerzas políticas y jurídicas

El gobierno y las políticas que dicte son muy importantes en este sector ya que al ser la salud un derecho de la colectividad, siempre se está regulando este ámbito. Actualmente una de las reformas más importantes que afecta al sector de la salud es la implementación del SOAT (es un seguro para víctimas de accidentes de tránsito, que garantiza distintas coberturas en distintos montos. La tarifa de prestaciones médicas es regulada por el Ministerio de Salud Pública y de obligatoria utilización por los servicios médicos públicos y privados). La creación de un centro especializado en servicios de salud o la permanencia de uno ya creado en funcionamiento requiere varios trámites e inspecciones constantes.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de una empresa.¹¹

¹¹ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

Tabla No. 12

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
<i>OPORTUNIDADES</i>			
La clínica Cotocollao (competidor fuerte) ha decaído mucho en su imagen y prestigio	0,06	2	0,12
Mayor conciencia acerca de la importancia del diagnóstico oportuno y profesional de las enfermedades	0,07	2	0,14
Incremento de la preocupación por la estética que desemboca en un cuidado más rígido de la salud	0,07	3	0,21
Incremento de la confianza de la gente hacia los médicos jóvenes	0,05	4	0,2
Posibilidad de expansión de los centros privados existentes pues han generado confianza previa	0,05	4	0,2
Falta de infraestructura en de los centros de salud públicos para atender a toda su demanda	0,05	2	0,1
Incremento de la población en el sector de Cotocollao	0,04	1	0,04
El período de requerimientos de salud del ser humano abarca toda su vida	0,05	2	0,1
Tendencia a la fidelización hacia el buen	0,06	4	0,24

servicio médico			
AMENAZAS			
Creciente curiosidad y apego hacia la medicina homeopática y la medicina China	0,04	2	0,08
Mayor control por parte de las autoridades de la salud (inspecciones)	0,06	3	0,18
Mayor rigidez en la normativa de la salud para médicos e instituciones	0,08	3	0,24
Desarrollo constante de tecnología para el diagnóstico que deja en desuso la anterior	0,07	3	0,21
Tendencia del gobierno a estatizar los servicios de salud	0,08	1	0,08
El sector no presenta barreras de entrada significativas	0,06	2	0,12
La gente muestra preferencia hacia los hospitales y clínicas grandes y de renombre en la ciudad.	0,05	2	0,1
La oferta es creciente en el ámbito de la salud	0,06	3	0,18
Total	1		2,54

Fuente: Encuestas, Investigación Propia

Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Se puede apreciar que el resultado global de la matriz EFE es **2,54**, lo cual indica que la empresa está aprovechando las oportunidades de manera aceptable, pues lo mejor

sería haber obtenido el resultado más alto posible o sea 4.00; pero al menos se ha demostrado que con los pocos recursos en infraestructura actual y a pesar de no estar posicionados ampliamente en el mercado se ha hecho frente a las amenazas imperantes y se está aprovechando de muy buena manera las oportunidades entre las más importantes el creciente interés por la estética ya que la Clínica cuenta, por ejemplo, con atractivos paquetes quirúrgicos en el área de Cirugía Plástica ofreciendo cómodas formas de pago que cada vez tienen mayor acogida entre los clientes.

Factores como el cambio de conducta de los consumidores y la confianza hacia la medicina formal hacen que el campo médico tenga amplias posibilidades de crecer e ir mejorando. El turismo médico está creciendo también y nuestro país por sus excelentes profesionales y bajos costos se va posicionando como un buen anfitrión para la salud que cuenta con mucho más prestigio que sus vecinos países Colombia y Perú.

2.4 Análisis del micro entorno según el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter

Presentamos a continuación una evaluación del microambiente de la Clínica ESMEIN basándonos en la propuesta de Michael E. Porter. Para él, la competencia en un sector no sólo está determinada por el grado de rivalidad entre los competidores del sector, también la posible entrada de nuevos competidores, la existencia de productos sustitutos, el poder negociador de los clientes y proveedores contribuyen como fuerzas determinantes a configurar la estructura competitiva del sector.

Se evaluará la importancia de cada factor clave dentro de las 5 fuerzas de Porter con la siguiente escala:

Tabla No. 13

ESCALA DE EVALUACION

ESCALA	
Muy Significativo	5
Significativo	4
Parcialmente significativo	3
Relativamente Significativo	2
Nada Significativo	1

Ahora procederemos al análisis así:

Primera fuerza: La posibilidad de nuevos ingresos

Para determinar en qué grado es posible el ingreso de competidores potenciales Porter sugiere el análisis de las barreras de entrada existentes mencionando las más comunes.

- **Economías de Escala:** al estar hablando de un servicio en este caso el referente a brindar servicios para la salud, no podemos hablar de economías de escala. Sin duda mientras mayor sea el número de pacientes se podrá disminuir el costo unitario fijo, pero no se puede aplicar el concepto de economías de escala.
- **Diferenciación de servicio:** la clínica es relativamente nueva, y no ha tenido una estrategia de publicidad y promoción que la ubique bien en la mente de los consumidores. El posicionamiento que tiene se basa en las experiencias de quienes ha llegado hasta allí y recibieron un buen servicio pero aquello no constituye una barrera de entrada poderosa ante los competidores.
Es posible que nuevas clínicas ingresen al mercado en la misma área geográfica sin problemas.
- **Inversión Necesaria, Requisitos de Capital:** el nivel de inversión requerida para iniciarse en una actividad igual o similar a la que tiene la Clínica

ESMEIN es media, estamos hablando de aproximadamente 500.000 dólares para instalaciones y capital de trabajo.

- **Costos de cambio de proveedor:** el costo es bajo en medicamentos porque en general las casas farmacéuticas son competitivas y sus precios son similares, pero en maquinaria e insumos el costo podría ser más alto. Pero aún así no es tan representativo como para considerarse una barrera de entrada importante.
- **Acceso a los insumos:** el acceso es fácil pues las compañías tienen amplia cobertura a nivel nacional y no hay imposiciones de cantidades mínimas solo cierta distinción en precios.
- **Acceso a canales de distribución:** es posible que los nuevos competidores puedan obtener insumos en los mismos canales de distribución que nosotros y obviamente ofrecer sus servicios en la misma forma que lo hacemos nosotros o sea de forma directa, pues este servicio así lo amerita.
- **Ventajas en costo independientes de las economías de escala:** en este sentido podríamos señalar la ventaja de estar muy bien ubicados, lo cual significa el ahorro de un costo físico y psicológico de los pacientes y eso nos colocaría muy por encima de los competidores que quieran ingresar.
- **Barreras gubernamentales:** los permisos de funcionamiento para entidades de salud son bastante minuciosos y requieren de un sin número de indicaciones, además de certificaciones que quienes atenderán en el centro de salud también hay requisitos sanitarios, de procedimientos y medio ambientales. Por lo cual no cualquiera puede abrir un centro de estas características.

Tabla No. 14

EVALUACION DE LA PRIMERA FUERZA

FUERZA 1

Factores	Importancia	ESMEIN	Ponderación
Economía de escala	1	0,05	0,05
Diferenciación	2	0,05	0,1
Inversión necesaria	3	0,15	0,6
Costos de cambio de proveedor	1	0,05	0,05
Acceso a insumos	2	0,05	0,5
Acceso a canales de distribución	1	0,1	0,1
Ventajas en costos	4	0,30	2
Barreras Gubernamentales	5	0,25	1,25
	TOTAL	1	3,3

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Interpretación

Se pudo determinar que el punto más significativo dentro de los competidores potenciales son las barreras gubernamentales y ventajas de costos, lo cual indica que las empresas deben cumplir con estrictos requisitos para ingresar al mercado y que la ubicación es determinante.

La ponderación es de 3. 3 muestra que este sector se ve protegido de la masiva entrada de competidores por las barreras que el Gobierno ha establecido para el ingreso.

Segunda fuerza: La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

Esta es probablemente la fuerza más importante a tomar en cuenta en el modelo de Porter. Es la fuerza con la que las empresas emprenden acciones para fortalecer su posición en el mercado y protegerse de los competidores.

Los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son los siguientes:

- **Concentración:** el mercado está dominado por grandes hospitales públicos y privados que ofrecen sus servicios y son preferidos por eficiencia, precio o tradición. La empresa no está capacitada para competir contra esos grandes oferentes pero en su sector está muy bien aunque no sea muy conocida, se podría hacer referencia a clínicas como: la Clínica del Norte, la Clínica Santa María y la Clínica Cotocollao. Aquellas antes mencionadas están dentro de un segmento muy similar al nuestro. Entonces la concentración de competidores es media, no se encuentra el mercado sobresaturado.
- **Diversidad de los competidores:** los competidores con quienes nos enfrentamos en el mercado se diferencian por ubicación, precio y servicio, pero sus diferencias más marcadas son la ubicación ya que los otros componentes no están tan delimitadas.
- **Costos fijos elevados:** se pueden considerar elevados los costos fijos pero toda clínica si gestiona correctamente sus servicios recupera gran parte de ellos en servicios sencillos como: aplicación de inyecciones, toma de temperatura o presión arterial y laboratorio clínico básico.
- **Diferenciación entre los productos:** a más de alegar que los médicos de cada casa de salud sean absolutamente capaces no se podría diferenciar el servicio de una manera marcada, la atención al cliente es muy buena en todas las casas de salud en competencia con ESMEIN. Tal vez cierta empatía con los clientes podría hacer la diferencia pero ese es un tema muy difícil de medir.
- **Grupos empresariales:** las empresas en competencia de nuestro segmento no están apoyadas por grupos empresariales que las hagan más fuertes que otras por lo tanto hay una competencia pura entre los actores del sector.
- **Crecimiento de la demanda:** la demanda crece constantemente pues se requiere de servicios médicos durante toda la vida del ser humano además de

que la conciencia sobre la propia salud está aumentando, ahora la gente va más a chequeos rutinarios que presentando emergencias.

- **Barreras de salida:** no es tan fácil liquidar una clínica pues poseen activos muy costosos y quienes los comprenden deberán tener la infraestructura para albergarlos y los permisos para operarlos. Además no todos los días hay interesados en estos activos y por lo tanto salir de un negocio de esta magnitud no es algo fácil.
- **Equilibrio entre capacidad y producción:** existe la necesidad de cubrir lo mejor posible la capacidad de producción en el sector y se procura aumentarla cuando se torna necesario únicamente. Por lo tanto se puede inferir que hay alta rivalidad de acuerdo a este tópico.

Tabla No. 15

EVALUACIÓN DE LA SEGUNDA FUERZA

FUERZA 2

Factores	Importancia	ESMEIN	Ponderación
Concentración	3	0,15	0,45
Diversidad de los competidores	3	0,05	0,15
Costos fijos elevados	3	0,1	0,3
Diferenciación entre los productos	2	0,05	0,1
Grupos empresariales	2	0,05	0,1
Crecimiento de la demanda	5	0,25	1,25
Barreras de Salida	3	0,15	0,45
Equilibrio entre capacidad y producción	4	0,2	0,8
	TOTAL	1	3,6

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Interpretación

El crecimiento de la demanda es el factor más importante en este punto, pues obliga a mejorar los servicios. La clínica debe prestar mucha atención a este factor para fidelizar a los actuales clientes y lograr captar nuevos.

La ponderación dio como resultado 3,6 lo cual muestra que la empresa puede competir al mismo nivel que sus competidores, pero se deben plantear estrategias para lograr un mejor posicionamiento en el mercado en el cual participa.

Tercera fuerza: Los productos sustitutos como amenaza

Los productos o en este caso servicios sustitutos son aquellos que realizan la misma función que los servicios en estudio. Son una amenaza pues ponen en riesgo el posicionamiento en el sector.

Los factores que nos permitirán saber si los sustitutos realmente constituyen una amenaza son los siguientes:

- **Disponibilidad de sustitutos:**

Existen sustitutos como los centros de medicina homeopática o los centros de medicina tradicional china, los cuales en estos momentos están teniendo cierto auge por la tendencia de las personas hacia la medicina natural y sus variantes. Estos centros son encontrados en varias partes de la ciudad y la gente fácilmente puede acceder a ellos si lo decide.

- **Rendimiento y calidad comparada entre el producto sustituto y el ofrecido:**

Depende un poco del estilo de vida de las personas. Hay quienes creen que la medicina natural es superior a la medicina tradicional pero sin duda hay procedimientos en los cuales la medicina tradicional es muy superior y por ello la mayoría de la gente la prefiere.

Tabla No. 16
EVALUACION DE LA TERCERA FUERZA

FUERZA 3

Factores	Importancia	ESMEIN	Ponderación
Disponibilidad de sustitutos	3	0,4	1,2
Rendimiento y calidad comparada entre el producto sustituto y el ofrecido	3	0,6	1,8
	TOTAL	1	3

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Interpretación

El punto más significativo dentro de los servicios sustitutos es el rendimiento y calidad de los sustitutos y, el ofrecido.

El resultado de ponderación es 3, lo cual muestra que la empresa ha creado una barrera para uso de servicios sustitutos.

Cuarta fuerza: Poder de negociación de los clientes

El análisis de esta fuerza radica en dos dimensiones: sensibilidad al precio y poder de negociación, ya que depende mucho de si la gente reacciona muy sensible o no al precio y como pretende negociar este.

Los clientes que demandan el servicio de salud son muy sensibles a precio en la mayoría de especialidades pero cuando se trata de tratamientos muy complejos y riesgosos prefieren precios altos por seguridad de efectividad.

Los precios en este sector están determinados por el mercado, el paciente no tiene mucha injerencia en el mismo pues por ejemplo el precio de una consulta es de 10 dólares, no se puede pedir rebajas sino buscar otro precio más conveniente pero en otro establecimiento de salud, donde puede ser más bajo pero a expensas de esperar mayor tiempo para la consulta, que los profesionales no sean de alto nivel y de que las instalaciones no sean tan agradables.

- **Concentración de Clientes:** la demanda de servicios de salud es muy amplia, y cada vez está creciendo, ya que las enfermedades que aquejan a la población aumentan y también la preocupación colectiva por la salud.
- **Volumen de compra:** las personas tienden a acercarse a las casas de salud por una dolencia específica, pero generalmente cuando se tratan acerca de aquella dolencia y han recibido muy buena atención deciden hacerse tratar de otras no tan representativas que tenían desde antes. A pesar de ello el volumen de consultas médicas por cada persona no resulta muy elevado en todos los casos.
- **Identificación de la marca:** la clínica como marca no está muy bien identificada por la gente, pues como se ha mencionado antes hace falta diferenciar el producto y posicionarse en la mente de los usuarios.
- **Información acerca del proveedor:** en este tipo de negocio es importante que los clientes tengan conocimiento del grado de preparación y experiencia que los médicos, como principales proveedores del servicio tienen.

Realmente no se conoce mucho acerca de este tema pues los clientes van adquiriendo ese conocimiento pero a medida que visitan el centro de salud, de lo contrario no tienen más que referencias en algunos casos.

Tabla No. 17

EVALUACION DE LA CUARTA FUERZA

FUERZA 4

Factores	Importancia	ESMEIN	Ponderación
Concentración de Clientes	4	0,35	1,4
Volumen de compra	3	0,3	0,9
Identificación de la marca	4	0,2	0,8
Información acerca del proveedor	3	0,15	0,45
	TOTAL	1	3,55

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Interpretación

El punto más significativo dentro del poder de negociación con los clientes, es la concentración de clientes existentes, lo que indica la importancia que tiene el cliente ya que él decide donde acudir.

La ponderación dio un resultado de 3,65 lo cual muestra que la empresa ha logrado un alto nivel de negociación con sus clientes.

Quinta fuerza: Poder de negociación de los proveedores

Las condiciones del mercado en el sector de los proveedores y su importancia determinarán la intensidad de esta fuerza así:

- **Concentración de proveedores:** existen los proveedores suficientes de insumos y medicamentos para el funcionamiento de establecimientos de salud

en esta ciudad y no es tan importante su ubicación pues ellos se encargan de manejar muy bien los canales de distribución para brindar un buen servicio.

En el caso de los médicos como proveedores debido a que los propios accionistas de la clínica son médicos ellos fácilmente encuentran colegas que puedan brindar sus servicios profesionales en la institución.

- **Importancia del volumen para los proveedores:** existen descuentos en cuanto a cantidad de insumos requeridos pero no imposiciones que excluyan a los pequeños clientes. Y en cuanto a los médicos es poco aplicable este concepto a la atención de salud. Pues los precios por consultas y procedimientos están previamente establecidos y no variarán aunque el paciente requiera varios de ellos.
- **Diferenciación de los insumos:** existen diferenciaciones en calidad y tiempo de entrega pero en general existen mucho sustitutos entre los proveedores. Igualmente existirá preferencia entre los pacientes a algún especialista pero si éste no puede atenderlos fácilmente se designará un sustituto en la misma institución inclusive.
- **Los médicos como proveedores:** los médicos son los proveedores más importantes en este servicio, existen suficientes profesionales de la salud pero los especialistas de ciertas áreas son escasos, por lo tanto en este punto tienen exigencias de altos sueldos y de replanteamiento de citas por sus apretadas agendas de actividades.

El volumen de pacientes de cada especialidad solo afecta en la preferencia que tendrá el especialista para dar prioridad a asistir o no primero a la clínica, pero por un paciente o por muchos el precio se mantiene ya que se cobra por evento de atención.

Tabla No.18

EVALUACION DE LA QUINTA FUERZA

FUERZA 5

Factores	Importancia	ESMEIN	Ponderación
Concentración de proveedores	3	0,35	1,05
Importancia del volumen para los proveedores	3	0,3	0,9
Diferenciación de los insumos	3	0,2	0,6
Los médicos como proveedores	2	0,15	0,3
	TOTAL	1	2,85

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Interpretación

El punto más significativo dentro de la negociación con los proveedores es la concentración de proveedores, ya que no existe una gran cantidad de empresas en este campo. Ya que es indispensable contar con diversidad de proveedores disponibles.

La ponderación fue de 2.85, lo que muestra un nivel medio de negociación con los proveedores.

2.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.¹²

¹² <http://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-efi-y-efe/>

Tabla No. 19

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFI CACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
<i>FORTALEZAS</i>			
Ubicación privilegiada	0,08	4	0,32
Médicos con excelente prestigio	0,04	4	0,16
Equipos de diagnóstico nuevos	0,04	4	0,16
Inversión en activos fijos muy importante	0,03	3	0,09
Amplia gama de especialistas conocidos que pueden ser contactados según el requerimiento	0,04	3	0,12
Buen ambiente de trabajo	0,05	4	0,2
Clara definición de funciones en cada cargo	0,03	4	0,12
Buena percepción de los clientes actuales hacia los servicios que ofrece la clínica	0,06	4	0,24
Según los clientes los precios de la clínica son muy convenientes	0,08	3	0,24
Alta tasa de fidelización de clientes a partir de la primera consulta	0,05	4	0,20
<i>DEBILIDADES</i>			

Parqueadero con capacidad insuficiente	0,03	1	0,03
El servicio no está diferenciado, por lo tanto es fácilmente sustituible	0,05	2	0,1
Tiempo incierto entre la solicitud de una cita médica y el momento cuando esta ocurre	0,07	1	0,07
Control insuficiente del desempeño del personal	0,06	1	0,06
Falta de un control de inventarios	0,04	2	0,08
Sala de espera mal ubicada y muy pequeña	0,04	1	0,04
Instalaciones sanitarias insuficientes (baterías sanitarias)	0,03	2	0,06
Inconformidad del personal frente a la remuneración recibida	0,04	2	0,08
Necesidad inminente de uniformes para el personal médico y auxiliares	0,05	2	0,1
Mal manejo de la documentación interna	0,09	1	0,09
Total	1		2,56

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Angélica Benalcázar

El total obtenido en la evaluación de factores externos de la Clínica ESMEIN es de **2,56** puntos lo que coloca a la empresa por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna pero la cantidad por la cual sobrepasa la media de 2, 5 es casi nula.

Lo que indica que debería esforzarse para aumentar esa ventaja y de esa manera gozar de un mejor ambiente interno.

Hay que fortalecer el control del desempeño de los colaboradores y el del abastecimiento de insumos para brindar así un servicio de mejor calidad.

Y tal vez el punto más importante por solucionar es el referente a la infraestructura, el cual está siendo solucionado con la construcción de la nueva etapa de la Clínica, pero que aún no se ha finalizado.

Tabla N° 20

MATRIZ FODA

<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
La clínica Cotocollao (competidor fuerte) ha decaído mucho en su imagen y prestigio	Creciente curiosidad y apego hacia la medicina homeopática y la medicina China
Mayor conciencia acerca de la importancia del diagnóstico oportuno y profesional de las enfermedades	Mayor control por parte de las autoridades de la salud (inspecciones)
Incremento de la preocupación por la estética que desemboca en un cuidado más rígido de la salud	Mayor rigidez en la normativa de la salud para médicos e instituciones
Incremento de la confianza de la gente hacia los médicos jóvenes	Desarrollo constante de tecnología para el diagnóstico que deja en desuso la anterior
Posibilidad de expansión de los centros privados existentes pues han generado confianza previa	Tendencia del gobierno a estatizar los servicios de salud
Falta de infraestructura en de los centros de salud públicos para atender a toda su demanda	El sector no presenta barreras de entrada significativas
Incremento de la población en el sector de Cotocollao	La gente muestra preferencia hacia los hospitales y clínicas grandes y de renombre en la ciudad.
El período de requerimientos de salud del ser humano abarca toda su vida	La oferta es creciente en el ámbito de la salud
Tendencia a la fidelización al buen servicio médico	

<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
Ubicación privilegiada	Parqueadero con capacidad insuficiente
Médicos con excelente prestigio	El servicio no está diferenciado, por lo tanto es fácilmente sustituible
Equipos de diagnóstico nuevos	Tiempo incierto entre la solicitud de una cita médica y el momento cuando esta ocurre
Inversión en activos fijos muy importante	Control insuficiente del desempeño del personal
Amplia gama de especialistas conocidos que pueden ser contactados según el requerimiento	Falta de un control de inventarios
Buen ambiente de trabajo	Sala de espera mal ubicada y muy pequeña
Clara definición de funciones en cada cargo	Instalaciones sanitarias insuficientes (baterías sanitarias)
Buena percepción de los clientes actuales hacia los servicios que ofrece la clínica	Inconformidad del personal frente a la remuneración recibida
Según los clientes los precios de la clínica son muy convenientes	Necesidad inminente de uniformes para el personal médico y auxiliares
Alta tasa de fidelización de clientes a partir de la primera consulta	Mal manejo de la documentación interna

Fuente: Encuestas e investigación propia

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Hay que considerar los planteamientos de la matriz FODA para proponer las estrategias pues nos muestra un panorama completo de lo que se tiene a favor y en contra de la empresa.

2.5 DESCRIPCIÓN DE LAS ESPECIALIDADES OFRECIDAS

La clínica ESMEIN ofrece al público una amplia gama de especialidades lo que le permite ser competitiva en el mercado de la salud y brindar un excelente servicio y muy completo a sus clientes.

Las especialidades que la clínica ofrece son:

- **MEDICINA INTERNA:** La medicina interna es una especialidad médica que se dedica a la atención integral del adulto enfermo, sobre todo a los problemas clínicos de la mayoría de los pacientes que se encuentran ingresados en un hospital.

En la clínica ESMEIN se ha puesto especial énfasis en atender esta importante especialidad destacándose así por brindar:

- Atención clínica integrada y completa de los pacientes con problemas de salud en el hospital.
- Guía al enfermo dirigiendo y coordinando la actuación frente a su enfermedad y coordinando al resto de especialistas necesarios para un diagnóstico y tratamiento adecuados.
- Los médicos internistas son los expertos a quien recurren los médicos de atención primaria y el resto de especialistas, para la atención de enfermos complejos, cuyo diagnóstico es difícil.
- Atender a los pacientes con las enfermedades más habituales que acuden al hospital, ingresados o en consultas ambulatorias.

Subespecialidades de Medicina interna

1. **Cardiología:** La cardiología es la rama de la medicina interna, que se ocupa de las afecciones del corazón y del aparato circulatorio. Se incluye dentro de las especialidades médicas, en la Clínica ESMEIN también se ofrece dentro de esta subespecialidad la cirugía, por lo que un equipo cardiológico suele estar integrado por cardiólogo, cirujano cardíaco y fisiatra, integrando además a otros especialistas cuando el paciente así lo requiere.
2. **Neurología:** La neurología cuyo significado etimológico es neuro = nervios y logia = estudio o tratamiento, es la especialidad médica que trata los trastornos del sistema nervioso. Específicamente se ocupa de la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de todas las enfermedades que involucran al sistema nervioso central, el sistema

nervioso periférico y el sistema nervioso autónomo, incluyendo sus envolturas (meninges), vasos sanguíneos y tejidos como los músculos.

3. **Geriatría:** es la especialidad médica que se ocupa de los aspectos preventivos, curativos y de la rehabilitación de las enfermedades del adulto mayor.
 4. **Neumología:** es la especialidad médica encargada del estudio de las enfermedades del aparato respiratorio. Entre las cada vez más prevalentes enfermedades respiratorias tratadas por la neumología podríamos destacar: el asma, neumonía, tuberculosis, apneas del sueño, cáncer de pulmón y patología pleural. Y con esencial mención en el tratamiento de las enfermedades derivadas del tabaquismo.
 5. **Gastroenterología:** La gastroenterología es la especialidad médica que se ocupa de todas las enfermedades del aparato digestivo, conformado por: el esófago, el estómago, el hígado y las vías biliares, el páncreas, intestino delgado, el colon y el recto.
- **TRAUMATOLOGÍA:** La traumatología se ocupa de las lesiones traumáticas de columna y extremidades que afectan a: huesos, ligamentos, articulaciones y músculos.

En la clínica ESMEIN se realizan tanto tratamientos conservadores como quirúrgicos con un equipo de primera línea.

- **GINECO-OBSTETRICIA:** Obstetricia y ginecología forman una única especialidad médica que se ocupa del tratamiento de:
 - a. El seguimiento de la mujer y su hijo durante la gestación, el parto y el post parto.
 - b. Las enfermedades del aparato genital femenino y de los órganos propios de la mujer

- **CIRUGÍA:** la práctica que implica manipulación mecánica de las estructuras anatómicas con un fin médico, bien sea diagnóstico, terapéutico o pronóstico. Entre las cirugías ofrecidas por la clínica tenemos :

- **Cirugía general:** a cirugía general es la especialidad médica de clase quirúrgica que abarca las operaciones del tracto gastrointestinal, sistema biliar, bazo, páncreas, hígado, la mama así como las hernias de la pared abdominal. Así mismo incluye la cirugía del tiroides. En estas áreas de la cirugía no se precisa un especialista aunque el cirujano general puede especializarse en alguna de ellas.
- **Proctología:** Parte de la medicina que se ocupa de las enfermedades del recto y su tratamiento.
- **Cirugía Oncológica Urología:** el tratamiento quirúrgico sin duda es la opción de tratamiento contra el cáncer más antigua. La finalidad es erradicar la totalidad del tumor.
- **Cirugía laparoscópica:** es una técnica quirúrgica que se practica través de pequeñas incisiones, usando la asistencia de una cámara de video que permite al equipo médico ver el campo quirúrgico dentro del paciente y accionar en el mismo. Se llaman a estas técnicas mínimo-invasivas, ya que evitan los grandes cortes de bisturí requeridos por la cirugía abierta o convencional y posibilitan, por lo tanto, un periodo post-operatorio mucho menor y confortable. La cirugía se realiza gracias a una video-cámara que se introduce en el cuerpo a través de una incisión, esta cámara de pequeño tamaño cuenta con una fuente de luz fría que ilumina el campo quirúrgico dentro del organismo.
- **Neurocirugía:** es la especialidad médica que se encarga del manejo quirúrgico y no quirúrgico (incluyendo la educación, prevención, diagnóstico, evaluación, tratamiento, cuidados intensivos, y

rehabilitación) de determinadas patologías del sistema nervioso central, periférico y vegetativo, incluyendo sus estructuras vasculares; la evaluación y el tratamiento de procesos patológicos que modifican la función o la actividad del sistema nervioso, incluyendo la hipófisis y el tratamiento quirúrgico del dolor.

Como tal, la cirugía neurológica abarca el tratamiento quirúrgico, no quirúrgico y estereotáctica de pacientes adultos y pediátricos con determinadas enfermedades del sistema nervioso, tanto del cerebro como de las meninges, la base del cráneo, y de sus vasos sanguíneos

- **Cirugía plástica:** es la especialidad médica que tiene como función llevar a la normalidad funcional y anatómica la cobertura corporal, es decir la forma del cuerpo. Mediante cirugía busca reconstruir las deformidades y corregir las deficiencias funcionales mediante la transformación del cuerpo humano. La palabra "plástica" es originaria del griego "plásticos" que significa moldear o transformar.´´
- **Cirugía maxilofacial:** es una especialidad de la medicina que se ocupa de la prevención, estudio, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la patología de la cavidad bucal y del territorio cráneo facial, así como de las estructuras cervicales relacionadas directa o indirectamente con estas estructuras.
- **PEDIATRÍA:** La pediatría es la especialidad médica que estudia al niño y sus enfermedades. El término procede del griego paidos (niño) y iatrea (curación), pero su contenido es mucho mayor que la curación de las enfermedades de los niños, ya que la pediatría estudia tanto al niño sano como al enfermo.

Cronológicamente, la pediatría abarca desde el nacimiento hasta la adolescencia

- **TERAPIA INTENSIVA:** La terapia intensiva incluye atención médica cercana y constante, brindada por un equipo de profesionales de la salud especialmente capacitados. Suele ocurrir en una unidad de terapia intensiva o en un centro de traumatología. Los problemas que pueden requerir tratamiento con cuidados intensivos incluyen las complicaciones quirúrgicas, accidentes, infecciones y problemas respiratorios severos.
- **REHABILITACIÓN FÍSICA:** es el conjunto de procedimientos dirigidos a ayudar a una persona a alcanzar el más completo potencial físico, psicológico, social, vocacional, a vocacional y educacional compatible con su deficiencia fisiológica o anatómica y limitaciones medioambientales
- **EMERGENCIAS:** eventos causados por una lesión o enfermedad que plantean una amenaza inmediata para la vida de una persona y cuya asistencia no puede ser demorada.

Cualquier respuesta a una emergencia médica dependerá fuertemente de la situación, del paciente y de la disponibilidad de recursos para asistirlo. También variará dependiendo de si la emergencia ocurre dentro de un hospital bajo asistencia médica, o fuera de un hospital (por ejemplo en la calle), en este caso hablamos de emergencia extra hospitalaria.

- **ECOGRAFÍA:** es un procedimiento de imagenología que emplea los ecos de una emisión de ultrasonidos dirigida sobre un cuerpo u objeto como fuente de datos para formar una imagen de los órganos o masas internas con fines de diagnóstico. Un pequeño instrumento "similar a un micrófono" llamado transductor emite ondas de ultrasonidos. Estas ondas sonoras de alta frecuencia se transmiten hacia el área del cuerpo bajo estudio, y se recibe su eco. El transductor recoge el eco de las ondas sonoras y una computadora convierte este eco en una imagen que aparece en la pantalla.

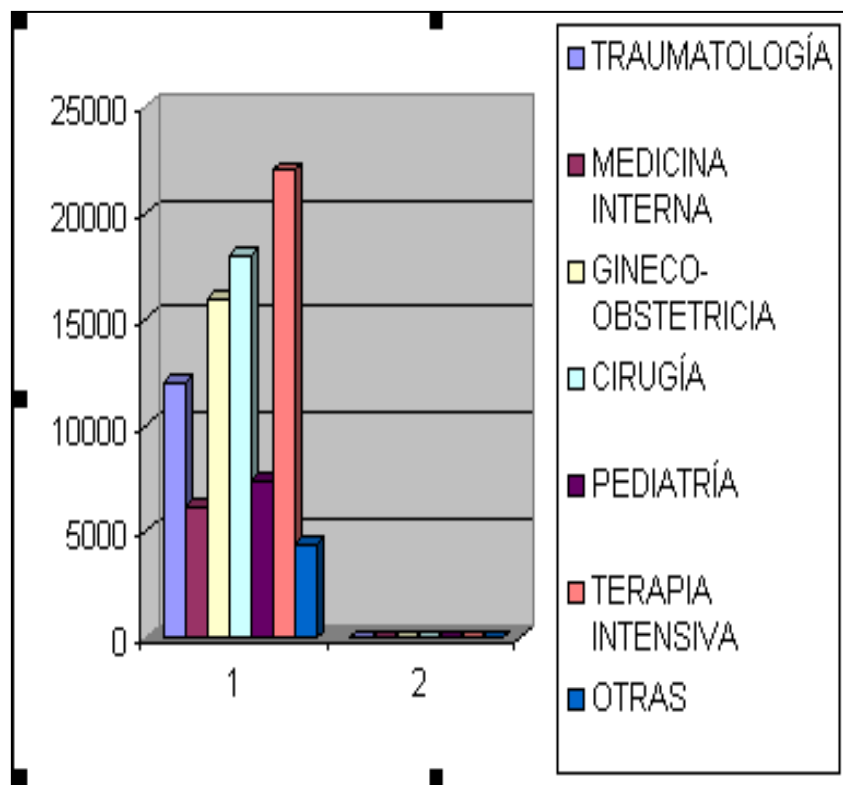
- **LABORATORIO CLÍNICO:** es el lugar donde los profesionales de laboratorio de diagnóstico clínico realizan análisis clínicos que contribuyen al estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de los problemas de salud de los pacientes.

2.6 Determinación de las especialidades más importantes

El primer factor que será evaluado para determinar la importancia de las especialidades es el ingreso monetario que generan cada una para ello vamos a utilizar los datos estadísticos proporcionados por el personal del contabilidad de la clínica ESMEIN.

Gráfico No. 2

INGRESOS OBTENIDOS POR ÁREAS ENERO-DIC 2009



Fuente: Departamento de Contabilidad
Elaborado por: Angélica Benalcázar

Tabla No 21

INGRESOS POR ESPECIALIDAD

ESPECIALIDAD	INGRESOS	PORCENTAJE
TRAUMATOLOGÍA	12000	14%
MEDICINA INTERNA	6200	7%
GINECO-OBSTETRICIA	16000	19%
CIRUGÍA	18000	21%
PEDIATRÍA	7400	9%
TERAPIA INTENSIVA	22000	26%
OTRAS	4400	5%
TOTAL INGRESOS	86000	100%

Fuente: Departamento de Contabilidad año 2009

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Tabla No. 22

Especialidades en orden de importancia de acuerdo a los ingresos que generan

ESPECIALIDAD	PORCENTAJE INGRESOS
TERAPIA INTENSIVA	26%
CIRUGÍA	21%
GINECO-OBSTETRICIA	19%
TRAUMATOLOGÍA	14%
PEDIATRÍA	9%
MEDICINA INTERNA	7%
OTRAS	5 %

Fuente: Departamento de Contabilidad año 2009

Elaborado por: Angélica Benalcázar

- **Terapia Intensiva** es la especialidad que mayores ingresos proporciona a la clínica y la razón según los funcionarios es que los pacientes críticos deben ser hospitalizados de emergencia y generalmente provienen del Hospital Pablo Arturo donde no les atendieron por falta de espacio o insumos. No es tanto una situación de cantidad de pacientes recibidos sino de el alto costo que esta especialidad tiene porque demanda el monitoreo continuo de los pacientes y porque utiliza insumos y maquinarias altamente costosas.
- **Las cirugías** también aportan bastante dinero a la clínica y esto se debe a la excelente infraestructura del quirófano. Que les permite afrontar incluso cirugías de alto riesgo.
- El tercer rubro es **Gineco-obstetricia** ya que dicen, tienen a una de las mejores Ginecólogas de la ciudad y por ella, las clientes llegan muy frecuentemente a control del embarazo y partos.
- **Traumatología** también se ve beneficiada por la falta de cubrimiento de esta área de manera suficiente por parte del Hospital Pablo Arturo Suarez. Existen buenos traumatólogos en el hospital pero no cubren la demanda tan alta por lo que esa demanda insatisfecha llega a la clínica.
- **Medicina interna, pediatría y otras** tienen porcentajes similares que podrían ser mejorados mediante estrategias de posicionamiento, en estas especialidades la clínica no tiene una alta demanda. Una razón podría ser que en éstas áreas los casos no suelen ser tan graves como para requerir intervenciones muy costosas.

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

En la época actual donde hay alta competitividad de productos y servicios, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, oferta, demanda, precios, preferencias de los consumidores, etc.

Lógicamente todo vendedor conoce los productos que ofrece a los consumidores. Pero no necesariamente eso significa que sepan qué buscan los consumidores en los productos. Hay que conocer el mercado para poder definir mejor que es lo que se va a vender, a quienes, dónde y cómo.

3.1 Macro segmentación

Existen herramientas que nos ayudan a recolectar, organizar e interpretar información clave a la hora de llevar a cabo el posicionamiento o creación de un negocio. Algunas son la investigación de mercado, matrices, plan de marketing, entre otras. Una fórmula básica para un negocio es el Binomio Producto - Mercado.

A menudo las empresas manejan distintas maneras de hacer negocio, maneras que se traducen en producto y en mercado.

3.1.1 Producto- Mercado

Todo producto o servicio se corresponde, desde el punto de vista del consumidor, con el suministro de una función básica, la que a su vez se relaciona con una necesidad genérica. Dicha necesidad puede ser satisfecha por los productores o fabricantes mediante diferentes productos que por su variedad aportan ventajas comparativas diversas en la satisfacción de necesidades semejantes.

Existen grupos de clientes o segmentos que buscan cualidades específicas y prefieren ciertos productos que se ajusten específicamente a sus necesidades, por ello la noción de producto- mercado permite detectar en el mercado el segmento estratégico al cual una empresa se debe dirigir.

Categorías de producto mercado

A fin de hacer una delimitación del segmento de manera más eficaz Jean - Jaques Lambin propone las siguientes categorías:

- **Producto-mercado genérico:** un producto genérico es aquel que está constituido por la parte rudimentaria y sustantiva del elemento que sirve como base del negocio. En el caso de la Clínica ESMEIN el producto genérico principal es la atención médica.

Entonces se puede fácilmente notar que ofreciendo el producto genérico de atención médica existen muchísimos clientes y oferentes lo que hace de este segmento del mercado uno de alta competitividad.

- **Producto-mercado específico:** en esta categoría se puede realizar un análisis más detallado del segmento pues incluye solo las alternativas satisfactorias existentes dentro de una categoría. En el caso de la clínica ESMEIN podríamos hablar de atención médica integral a personas residentes en el norte de la ciudad de Quito.
- **Producto-mercado marca:** esta clasificación comprende solo la gama de marcas que compiten entre sí en el entorno inmediato de un determinado producto- mercado. En este punto podemos mencionar que dentro del producto-mercado marca que le corresponde a la Clínica ESMEIN están principalmente los siguientes competidores:

1. Clínica del Norte
2. Clínica Cotocollao

3. Clínica Santa María
4. Fundación de Ayuda Familiar y Comunitaria AFAC

3.1.2 Definición del mercado de referencia

Para proponer una estrategia de segmentación se debe plantear la misión de la empresa la cual deberá describir el papel de la organización en el mercado.

3.1.2.1 Misión de la Clínica ESMEIN (actual).

“Brindar a la comunidad atención permanente de Salud integral en todas las especialidades médicas, de la más alta calidad y menor costo, garantizando nuestro servicio con tecnología de punta y recursos humanos calificados y comprometidos con el bienestar de nuestros pacientes”.

Si analizamos la misión antes citada podemos concluir que ésta sí define el papel de la empresa en el mercado y la sociedad.

Para poder definir el mercado de referencia debemos centrarnos en 3 dimensiones o macrosegmentos que son:

¿Cuáles son las funciones (solución de necesidades) a satisfacer?

- La empresa tiene el objetivo de satisfacer la necesidad de atención médica de las personas sin distinción de edad.
- También se busca satisfacer la necesidad de exámenes de laboratorio, ecografías y radiografías que son solicitadas a pacientes propios o ajenos para el diagnóstico más acertado de enfermedades.

¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores potencialmente interesados en el producto?

- Personas particulares que requieren de algún servicio de salud y viven en la zona norte de la ciudad de Quito.
- Pacientes asegurados por el SOAT que llegan por emergencia
- Empresas que desean dar cobertura de salud a sus empleados

¿Cuáles son las tecnologías existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones?

- Rayos x
- Ecógrafos
- Colposcopia
- Sala de terapia intensiva completamente equipada para un paciente
- Quirófano
- Laboratorio clínico
- Médicos especialistas de alto nivel

En sí la forma de prestar el servicio es la convencional se pueden separar un cita vía telefónica o personalmente con un médico especialista en el tema requerido, se acuerda la hora y fecha con el médico y el paciente y se efectúa la revisión en el momento acordado.

3.1.3 Búsqueda de nuevos segmentos.

Para descubrir nuevos segmentos se recomienda resolver las siguientes inquietudes:

- ¿Hay otras tecnologías, procedimientos o productos susceptibles de ofrecer el mismo servicio al comprador?
Ya se había mencionado en la evaluación de las 5 fuerzas de Porter que existen productos sustitutos como: medicina homeopática y la medicina tradicional china.
- ¿Las funciones suplementarias podían ser ejercidas por un producto reformado o mejorado?

Más bien se puede decir que son servicios innovadores en nuestra cultura y esa es una de las principales razones para que sean probados por la gente.

- ¿Hay otro tipo de compradores que tengan el mismo tipo de necesidad o de función?

El grupo general es el de las personas, todas las personas necesitan atención médica en algún momento de su vida.

- ¿Pueden las necesidades de los compradores ser solucionadas mejor reduciendo el número de funciones?

En sí el servicio de salud agrupa la atención médica y los exámenes médicos como una misma rama pues para ofrecer un diagnóstico más afinado se requieren estudios médicos, pero no todas las instituciones de salud poseen ambas cosas.

Existen planes médicos de ciertas instituciones donde las consultas por ejemplo incluyen cualquier tipo de estudio necesario para el diagnóstico, donde se crearía una idea de reducción del número de las funciones.

3.2 Micro segmentación

La micro segmentación tiene como objetivo analizar las necesidades y de esa formar categorizar el producto mercado en subconjuntos de compradores que buscan el mismo conjunto de atributos. Se puede segmentar de acuerdo a:

- Las características socio demográficas de los consumidores
- Las ventajas buscadas por los consumidores potenciales
- Los estilos de vida de los consumidores
- Comportamiento de compra
- Las áreas geográficas donde se puede acceder al producto

Dentro del presente estudio referente a la Clínica ESMEIN y el mercado al que se dirige podemos definir algunas variables geográficas y demográficas para poder llegar a un grupo homogéneo.

3.2.1 Variables

1. Variables geográficas:

País: Ecuador

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Ciudad: Quito

Sector: Norte

Parroquia: Cotocollao

2. Variables demográficas:

Sexo: Masculino y Femenino

Edad: todas las edades

Población de la parroquia Cotocollao: 32.384 ¹³

Población que se atiende en centros médicos privados: 64.71 % ¹⁴

Cálculo de la cantidad de personas a las cuales están dirigidos los servicios de la clínica ESMEIN

*Segmento- objetivo = (Población cot ocollao) * (% personas que se atienden en centros médicos privados)*
*Segmento- objetivo = (32.384) * (64.71%)*

Segmento- objetivo = 20.956 personas

Segmentación por ventajas buscadas

Se ha determinado que las personas que acuden a la Clínica ESMEIN son aquellas que buscan un centro de salud que esté bien ubicado según sus necesidades y que brinde un muy buen servicio a costos moderados.

3.2.2 Instrumentos de recolección de información.

Con el fin de obtener información indispensable para continuar con el proceso de investigación se han diseñado 3 tipos de cuestionarios así:

¹³ Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda 2002.

¹⁴ Fuente: ECUADOR EN CIFRAS, Salud-Centros de Atención

Cuestionario - Cliente Interno: Diseñado para determinar el punto de vista de los colaboradores de la Clínica acerca del desempeño de la misma y del ambiente laboral en ella. (Formato No.1)

Determinación del tamaño de la muestra: a continuación se determinará el tamaño de la muestra para la aplicación del cuestionario formato No. 1.

Población (N): todos los empleados de la Clínica ESMEIN que constan en nómina. Y según información obtenida a través de la contadora de la empresa existen 25 empleados en nómina, y por tamaño accesible de la población se decidió encuestar a todos los empleados actuales.

Tamaño de la muestra (n): en este caso $n = N$ por lo tanto **n= 25 personas**

ENCUESTA (FORMATO NO.1)

El presente documento tiene el propósito de recolectar información veraz acerca del desempeño de la CLINICA ESMEIN, por lo cual solicitamos su absoluta franqueza.

INSTRUCCIONES:

Marque con una X en los recuadros vacíos que considere como sus respuestas o escriba en los lugares punteados cuando sea necesario.

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en la Clínica ESMEIN?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>
Pésimo	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo definiría a las personas que tienen mayor autoridad en la Clínica (gerente, presidente, junta de accionistas)?

Amables, muy profesionales	<input type="checkbox"/>
Déspotas y malas personas	<input type="checkbox"/>
Son desorganizados	<input type="checkbox"/>

- Son personas Intransigentes
- No se toman en serio sus responsabilidades
- Hacen al menos las cosas relativamente bien

3. ¿Las funciones que usted realiza están claramente definidas y usted sabe qué debe hacer y qué no le está permitido?

Sí

No

4. ¿Cree que la remuneración que recibe por su trabajo es justa?

Si

No

5. Cuando usted o sus compañeros han presentado una situación de emergencia o calamidad personal ¿Ha recibido la comprensión de sus superiores?

Sí

No

6. ¿La Clínica ESMEIN le proporciona todos los materiales necesarios para el desempeño de sus funciones allí?

Siempre

Casi siempre

Pocas veces

Nunca

7. En su experiencia trabajando para la Clínica ¿Cuál cree usted que es la mayor debilidad que tiene frente a la competencia?

.....

.....

.....

8. ¿Qué cree usted que debería mejorar la Clínica ESMEIN en su infraestructura?

Salas de hospitalización

Salas de espera

Salas de descanso para el personal

Quirófano

Otras (menciónelas)

.....
.....

9. ¿Qué cree usted que le hace falta a la Clínica ESMEIN?

.....
.....
.....

10. Sinceramente, usted que conoce desde adentro la Clínica y sus servicios,
¿Recomendaría a sus conocidos y familiares que la visiten?

Sí

No

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Tabulación de los datos obtenidos al aplicar la encuesta formato No.1

Tabulación Pregunta No.1 Formato No. 1

Pregunta 1. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en la Clínica ESMEIN?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	19	76,00%
Bueno	6	24,00%
Malo	0	0,00%
Pésimo	0	0,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Tabulación Pregunta No.2 Formato No. 1

Pregunta 2. ¿Cómo definiría a las personas que tienen mayor autoridad en la Clínica (gerente, presidente, junta de accionistas)?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje

Amables, muy profesionales	24	96,00%
Déspotas y malas personas	0	0,00%
Son desorganizados	0	0,00%
Son personas Intransigentes	0	0,00%
No se toman en serio sus responsabilidades	0	0,00%
Hacen al menos las cosas relativamente bien	1	4,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Tabulación Pregunta No.3 Formato No. 1

Pregunta 3. ¿Las funciones que usted realiza están claramente definidas y usted sabe qué debe hacer y qué no le está permitido?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	22	88,00%
No	3	12,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Tabulación Pregunta No.4 Formato No. 1

Pregunta 4. ¿Cree que la remuneración que recibe por su trabajo es justa?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	24,00%
N4	19	76,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Tabulación Pregunta No.5 Formato No. 1

Pregunta 5. Cuando usted o sus compañeros han presentado una situación de emergencia o calamidad personal ¿Ha recibido la comprensión de sus superiores?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	25	100,00%

No	0	0,00%
----	---	-------

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Tabulación Pregunta No.6 Formato No. 1

Pregunta 6. ¿La clínica ESMEIN le proporciona todos los materiales necesarios para el desempeño de sus funciones allí?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	76,00%
Casi siempre	6	24,00%
Pocas veces	0	0,00%
Nunca	0	0,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Tabulación Pregunta No.7 Formato No. 1

Pregunta 7. En su experiencia trabajando para la Clínica ¿Cuál cree usted que es la mayor debilidad que tiene frente a la competencia?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Espacio físico reducido	19	76,00%
Falta de RX propios	6	24,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Tabulación Pregunta No.8 Formato No. 1

Pregunta 8. ¿Qué cree usted que debería mejorar la Clínica ESMEIN en su infraestructura?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Salas de hospitalización	11	44,00%

Salas de espera	13	52,00%
Salas de descanso para el personal	0	0,00%
Quirófano	1	4,00%
Otras	0	0,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Tabulación Pregunta No.9 Formato No. 1

Pregunta 9 ¿Qué cree usted que le hace falta a la Clínica ESMEIN?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Más consultorios	7	28,00%
Más equipo de diagnóstico en emergencia y RX	13	52,00%
Otra sala de espera	5	20,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Tabulación Pregunta No.10 Formato No. 1

Pregunta 10. Sinceramente, usted que conoce desde adentro la Clínica y sus servicios, ¿Recomendaría a sus conocidos y familiares que la visiten?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	25	100,00%
No	0	0,00%

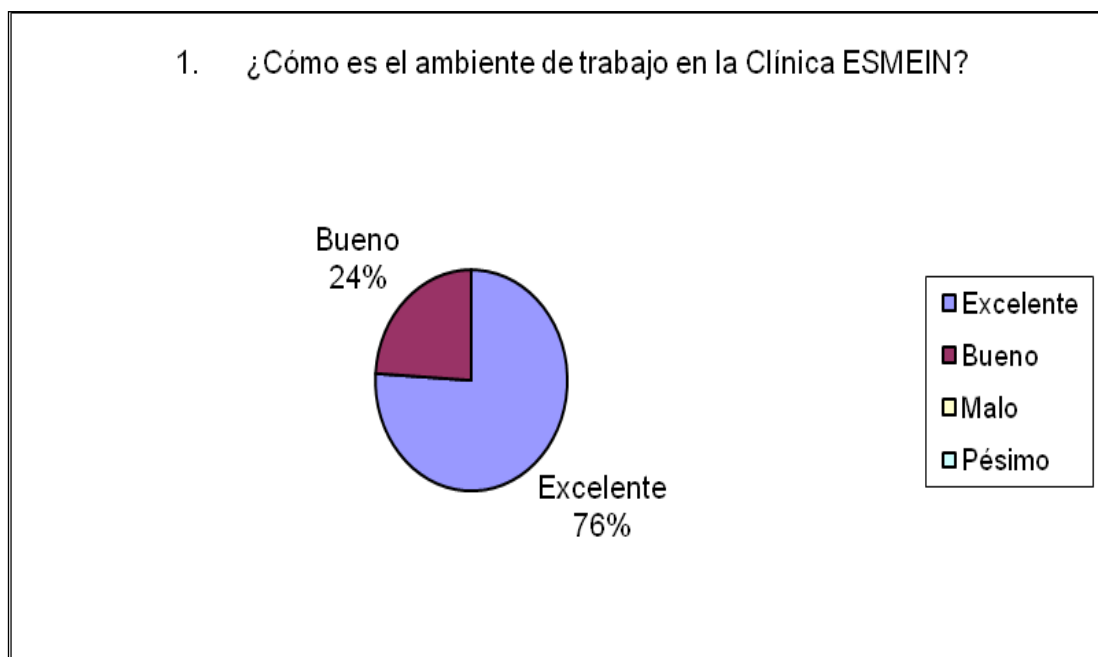
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Interpretación y presentación de los resultados mediante gráficos de la encuesta
INTERPRETACIÓN GRÁFICA ENCUESTA CLIENTE INTERNO
(FORMATO 1)

Gráfico No. 3

Resultados pregunta No.1 – Formato No.1



Fuente: Encuestas

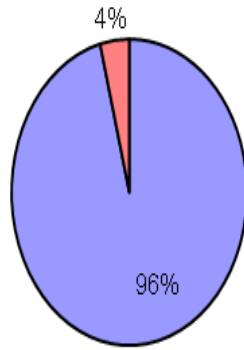
Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: Los resultados obtenidos en la pregunta no. 1 resaltan que la Clínica ESMEIN proporciona a sus empleados un clima propicio para el buen desempeño de sus funciones ya que se obtuvo una gran mayoría en la calificación de excelente (76%) y la única otra opción elegida por los encuestados fue calificar el ambiente como bueno en un 24%, y las calificaciones negativas obtuvieron ambas 0%.

Gráfico No. 4

Resultados pregunta No.2 – Formato No.1

2. ¿Cómo definiría a las personas que tienen mayor autoridad en la Clínica (gerente, presidente, junta de accionistas)?



- Amables, muy profesionales
- Déspotas y malas personas
- Son desorganizados
- Son personas Intransigentes
- No se toman en serio sus responsabilidades
- Hacen al menos las cosas relativamente bien

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

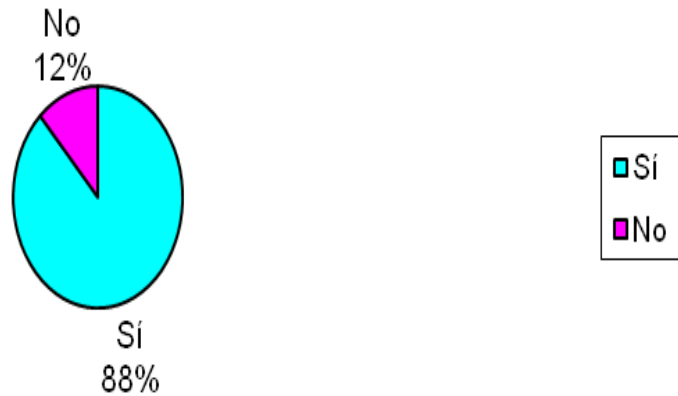
Análisis/Interpretación: Según los colaboradores de la empresa los directivos de la misma son amables y muy profesionales en el desempeño de sus funciones y cargos de autoridad ya que esta opción obtuvo un significativo 96% y la opción “hacen al menos las cosas relativamente bien” fue elegida solo por uno de los encuestados obteniendo un 4% de participación sobre el total, las calificaciones negativas en esta pregunta tienen el 0% de aceptación por parte de los encuestados.

Concluimos entonces que el profesionalismo y el buen trato son características primordiales para las autoridades de la Clínica ESMEIN.

Gráfico No. 5

Resultados pregunta No.3– Formato No.1

3. ¿Las funciones que usted realiza están claramente definidas y usted sabe qué debe hacer y qué no le está permitido?



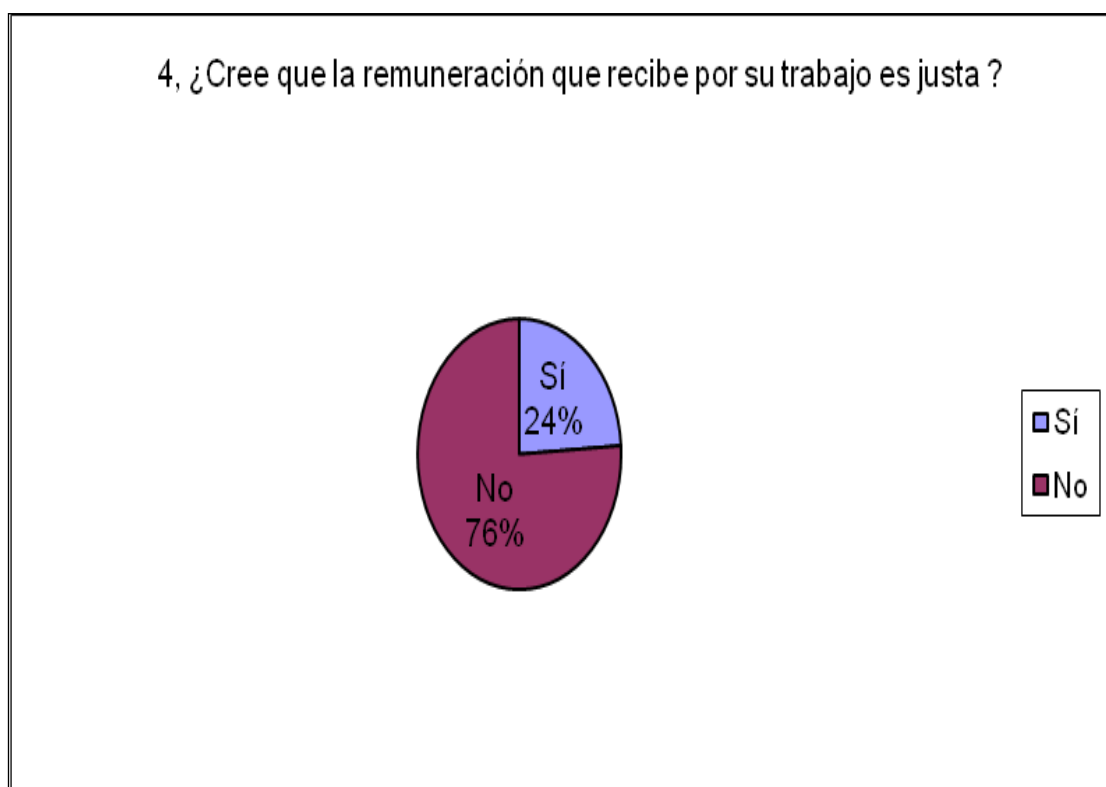
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: Según los resultados obtenidos mediante la aplicación del presente cuestionario, sabemos que las funciones de cada colaborador están bien definidas pues la opción “sí” obtuvo un 88% de aceptación, aunque en este caso sería importante contar con un 100% absoluto, lo que indica que el 12% de personas que se inclinaron por la opción “no” tienen dudas sobre sus responsabilidades y funciones, entonces se requiere una revisión del diagrama de funciones de la empresa y una pequeña capacitación con todo el personal para solucionarlo.

Gráfico No. 6

Resultados pregunta No.4 – Formato No.1



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: El 76% de los encuestados indican que no se sienten reconocidos económicamente de manera justa por el trabajo que hacen, lo cual demuestra un alto nivel de insatisfacción entre ellos, y esto puede estar causando que no rindan como podrían hacerlo si estuvieran contentos con su remuneración como lo está el 6% de los colaboradores.

Gráfico No. 7

Resultados pregunta No.5 – Formato No.1

5, Cuando usted o sus compañeros han presentado una situación de emergencia o calamidad personal ¿Ha recibido la comprensión de sus superiores?



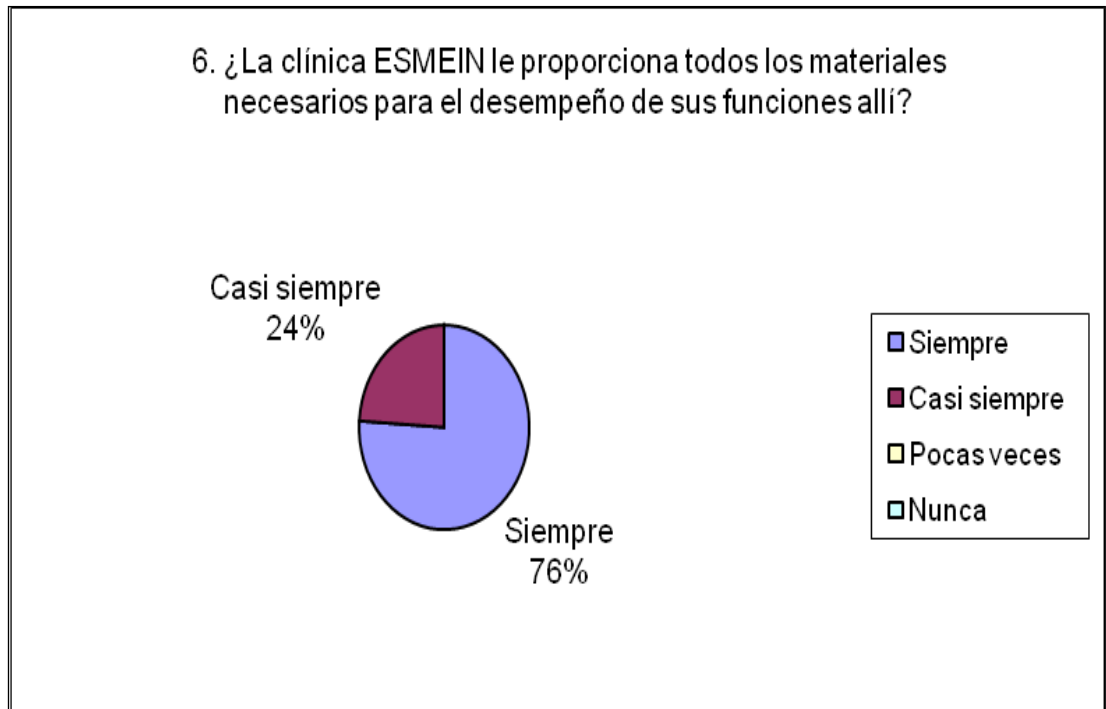
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: El resultado de la presente pregunta muestra que los directivos han sabido manejar situaciones de emergencia y calamidad personal de manera óptima pues sus colaboradores apoyan 100% la moción de que son comprendidos en esos casos, esto brinda una sensación de seguridad muy importante entre los encuestados.

Gráfico No. 8

Resultados pregunta No.6 – Formato No.1



Fuente: Encuestas

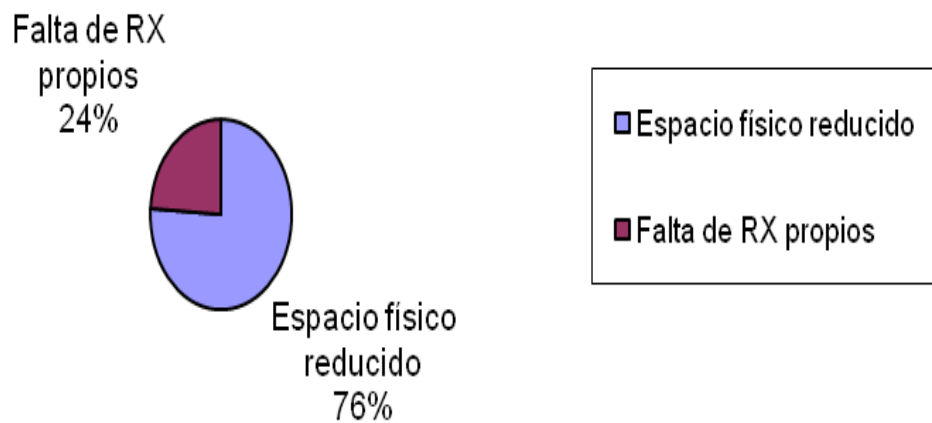
Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: Según el 76 % de los encuestados la Clínica siempre proporciona todos los materiales necesarios para el correcto desempeño de las funciones de los colaboradores en la empresa y un 6% dijeron que “casi siempre” los tienen, por tanto se puede concluir que la institución está pendiente de los requerimientos materiales y tecnológicos del servicio que prestan y por lo tanto éste se realiza en excelentes condiciones.

Gráfico No. 9

Resultados pregunta No.7 – Formato No.1

7. En su experiencia trabajando para la Clínica ¿Cuál cree usted que es la mayor debilidad que tiene frente a la competencia?



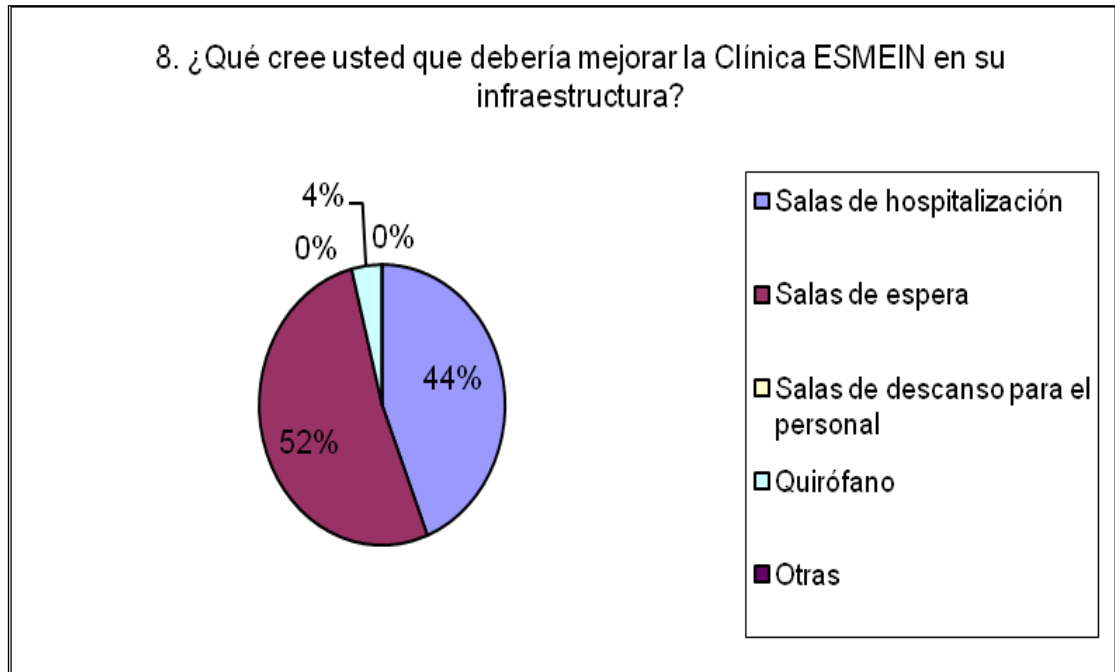
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: De las respuestas redactadas por cada uno de los encuestados se pueden encontrar las siguientes coincidencias y se agrupó en dos categorías las respuestas para una mejor tabulación. Las dos categorías son el espacio físico reducido y la falta de rayos RX propios, teniendo que la mayoría de los colaboradores (76%) señalaron que la mayor debilidad de empresa es el tamaño reducido de las instalaciones mientras que el 24 % señaló que era muy perjudicial frente a la competencia la falta de equipo de RX propio.

Gráfico No. 10

Resultados pregunta No.8 – Formato No.1



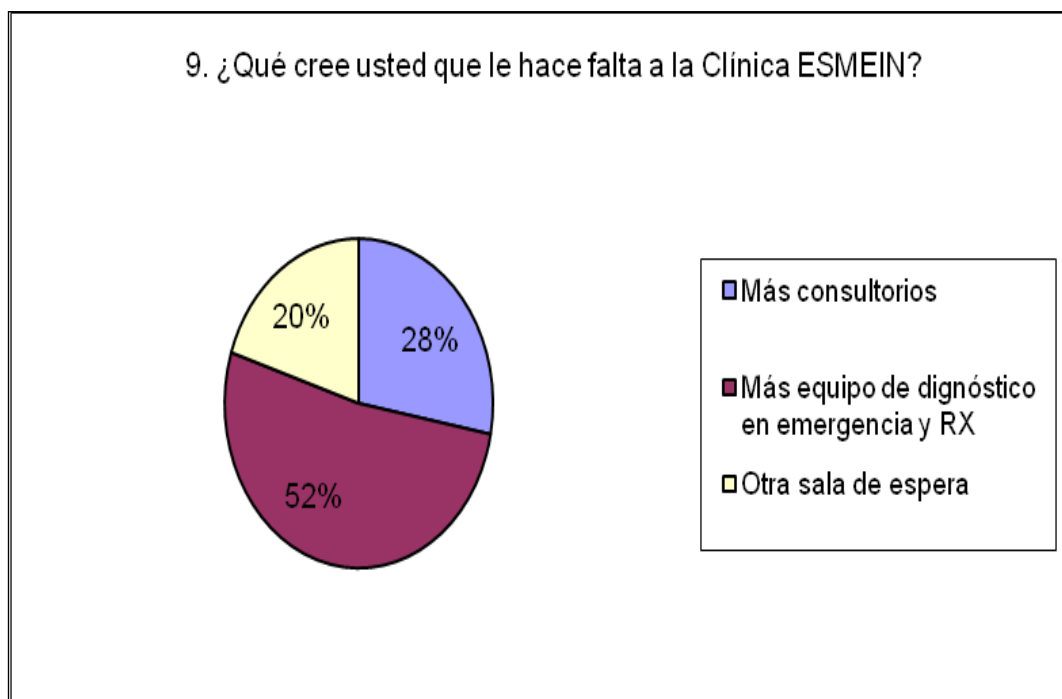
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: Las áreas de infraestructura que la empresa debe mejorar según sus colaboradores son: Salas de Hospitalización, sala de espera y quirófano; siendo el área más crítica la sala de espera que resulta muy pequeña y mal ubicada obteniendo el 52% de las coincidencias entre los encuestados quienes creen que es vital mejorarla, y las salas de hospitalización con el 44% pues señalan que son muy pocas.

Gráfico No. 11

Resultados pregunta No.9 – Formato No.1



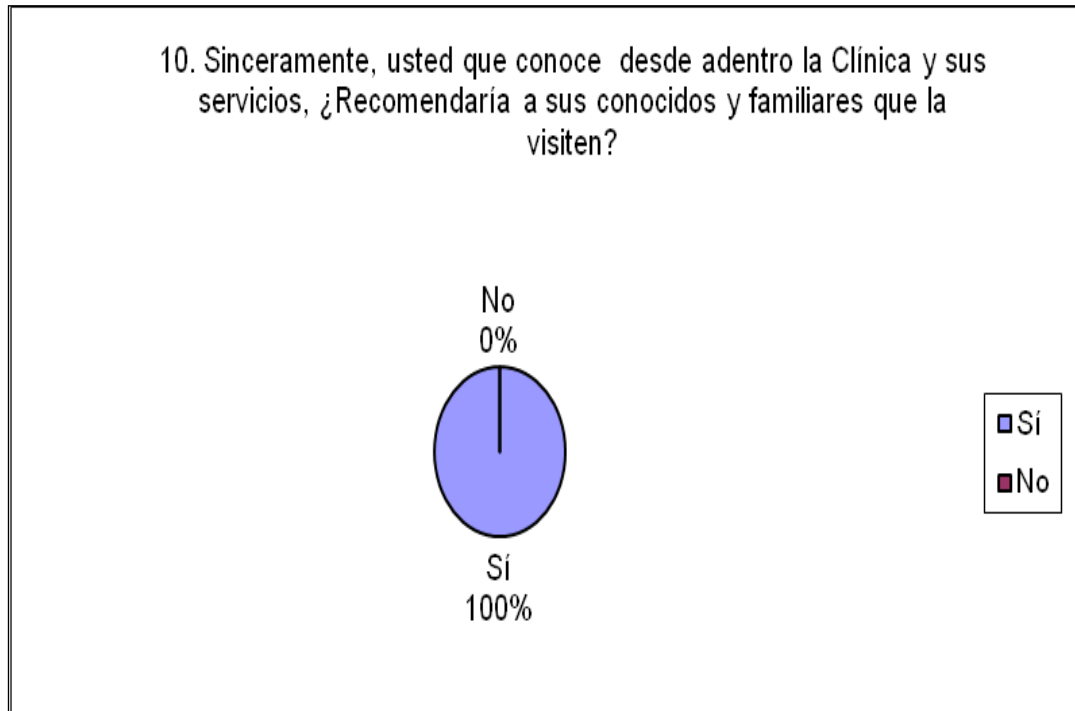
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: Categorizando las respuestas obtenidas tenemos 3 coincidencias, por lo tanto presentamos los resultados así: Más consultorios, Más equipo de diagnóstico en emergencia y RX y otra sala de espera, entre las respuestas antes mencionadas se demostró que lo principal a ser instalado según los encuestados es el Equipo de diagnóstico y rayos x, mostrando un 52% de aceptación, ya que el actual es insuficiente. Y los resultados de las otras 2 opciones son casi similares entre sí obteniendo el 28% y el 20%. Estos resultados corroboran la necesidad de mejorar la infraestructura de la institución

Gráfico No. 12

Resultados pregunta No.10 – Formato No.1



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: La percepción del servicio y la atención al cliente en la Clínica ESMEIN por parte de los colaboradores es 100% positiva pues todos los encuestados afirmaron que sí recomendaría a sus conocidos y familiares que se hagan atender ahí.

Cuestionario – Potenciales Clientes – ENCUESTA FORMATO No.2

Diseñado para determinar las preferencias de los potenciales clientes y su grado de aceptación hacia las instituciones de salud privada. (Formato No.2)

Determinación del tamaño de la muestra: a continuación se determinará el tamaño de la muestra para la aplicación del cuestionario formato No. 2.

Población (N): todas las personas que forman en segmento al cual se dirigirá la empresa, dicha cantidad ya fue determinada en la sección anterior referente a la micro segmentación donde encontramos que el mercado objetivo son 20.956 personas por lo tanto determinamos que **N= 20.956**

Tamaño de la muestra (n): en este caso se determinará mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Dónde:

n = es el tamaño de la muestra

k = es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos en este caso en un 95% lo que indica una **k = 1.96**

e = es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. En esta investigación se ha usado el error muestral del **e = 5%**

N = es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados). En este caso **N=20.956**

Determinación de p

Para determinar el tamaño de p se aplicó una encuesta preliminar a 30 personas con la siguiente y única pregunta:

¿Usted utiliza o utilizaría los servicios médicos de una clínica privada?

Si No

Resultados Encuesta Preliminar

El 10% de los encuestados respondieron afirmativamente lo que nos reporta una **p = 0.1**.

p = es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. En este estudio se determinó una **p = 0.1** mediante una encuesta preliminar.

q = es la proporción de individuos que no poseen esa característica de estudio y se obtiene restando $1-p = 1-0.1=0.9$, entonces **q = 0.9**.

Cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.1 * 0.9 * 20956}{(0.05^2 * (20956-1)) + 1.96^2 * 0.1 * 0.9}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0.1 * 0.9 * 20956}{(0,0025(20595) + 3,8416 * 0,1 * 0,9)}$$

$$n = \frac{7245,4113}{(51,4875) + 0.3457}$$

$$n = \frac{7245,4113}{51,8332}$$

$$n = 140$$

La encuesta de formato No. 2 debe aplicarse a 140 personas.

Formato de la encuesta

ENCUESTA (Formato No. 2)

El presente documento tiene el propósito de recolectar información veraz acerca de las necesidades y preferencia de los consumidores en el ámbito de la salud, por lo cual solicitamos su absoluta franqueza.

INSTRUCCIONES:

Marque con una X en los recuadros vacíos que considere como sus respuestas o escriba en los lugares punteados cuando sea necesario.

PREGUNTAS:

1. ¿Cómo calificaría el servicio de salud ofrecido por el sector público?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

2. ¿Cómo calificaría el servicio de salud ofrecido por el sector privado?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

3. ¿Qué especialidades cree que son las más importantes que debe ofrecer una institución de salud tanto pública como privada? Elija 10 de siguiente lista, marcando con una X

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Cardiología | <input type="checkbox"/> | Neumología | <input type="checkbox"/> |
| Geriatría | <input type="checkbox"/> | Psiquiatría | <input type="checkbox"/> |
| Gastroenterología | <input type="checkbox"/> | Otorrinolaringología | <input type="checkbox"/> |
| Neurología | <input type="checkbox"/> | Inmunología | <input type="checkbox"/> |
| Traumatología | <input type="checkbox"/> | Urología | <input type="checkbox"/> |
| Ginecología | <input type="checkbox"/> | Laparoscopia | <input type="checkbox"/> |
| Cirugía | <input type="checkbox"/> | Pediatría | <input type="checkbox"/> |
| Proctología | <input type="checkbox"/> | Terapia Intensiva | <input type="checkbox"/> |
| Infectología | <input type="checkbox"/> | Rehabilitación Física | <input type="checkbox"/> |
| Oncología | <input type="checkbox"/> | Emergencias | <input type="checkbox"/> |

Odontología	<input type="checkbox"/>	Ecografía	<input type="checkbox"/>
Oftalmología	<input type="checkbox"/>	Laboratorio Clínico	<input type="checkbox"/>

4. ¿Con qué frecuencia acude a instituciones de salud para atenderse usted y/o su familia?

- Cada mes
- Cada trimestre
- Cada año

5. ¿Cuál de los siguientes factores son los más importantes para usted al momento de decidir a qué casa de salud acudir? Escoge los 3 más importantes para usted.

- Sector donde se ubica
- Precio de los servicios
- Cantidad de especialidades
- Infraestructura
- Calidad del servicio al cliente
- Personal médico de renombre

6. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una consulta en una institución de salud privada?

- Más de 20 dólares
- Entre 16 y 20 dólares
- Entre 10 y 15 dólares
- Menos de 10 dólares

7. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un día de hospitalización en una clínica privada?

- Más de 45 dólares
- Entre 31 y 45 dólares

- Entre 21 y 30 dólares
- Menos de 20 dólares

8. Si es estrictamente necesario que usted reciba atención médica en una institución de salud privada y de acuerdo a sus posibilidades económicas ¿A cuáles de las siguientes instituciones de salud acudiría? Puede escoger máximo 3

- Hospital Metropolitano
- Clínica Pichincha
- Hospital Vozandes
- Hospital de los Valles
- Clínica de la mujer
- Clínica Pasteur
- Clínica Internacional
- Cualquier clínica más barata y mejor ubicada que las anteriores
- Otra institución de salud específicamente (Por favor mencione el nombre de la institución y el sector donde está ubicada).....

9. ¿Cuáles cree usted que son las principales deficiencias de los establecimientos de salud públicos? Escoja solo las que considera como las más importantes.

- Infraestructura
- Especialidades
- Atención al Cliente
- Otras (menciónelas)

10. Para usted al momento de escoger un centro médico donde atenderse ¿Qué considera cómo factor más importante y decisivo? Marque solo una de las siguientes opciones:

- Precio
- Servicio

11. ¿Cuál de los siguientes motivos es el que generalmente causa que usted acuda a una casa de salud? Marque sola una por favor.

- Enfermedad
- Prevención de posibles enfermedades futuras

12. ¿Conoce usted de la existencia de la “Clínica ESMEIN” ubicada en el norte de la ciudad?

- Si
- No

TABULACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS AL APLICAR DE LA ENCUESTA FORMATO NO.2

Tabulación pregunta No. 1 – Formato No. 2

Pregunta 1. ¿Cómo calificaría el servicio de salud ofrecido por el sector público?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	7,14%
Bueno	40	28,57%
Regular	72	51,43%
Malo	18	12,86%
Fuente: Encuestas		
Elaborado por: Angélica Benalcázar		

Tabulación pregunta No. 2 – Formato No. 2

Pregunta 2. ¿Cómo calificaría el servicio de salud ofrecido por el sector privado?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	7,14%
Bueno	40	28,57%
Regular	72	51,43%
Malo	18	12,86%
Fuente: Encuestas		
Elaborado por: Angélica Benalcázar		

Tabulación pregunta No. 3 – Formato No. 2

Pregunta 3. ¿Qué especialidades cree que son las más importantes que debe ofrecer una institución de salud tanto pública como privada? Elija 10 de siguiente lista			
No.	Especialidad	Frecuencia	Porcentaje
1	Cardiología	189	13,50%
2	Ginecología	172	12,29%
3	Pediatría	161	11,50%
4	Traumatología	143	10,21%
5	Cirugía	140	10,00%
6	Emergencias	99	7,07%
7	Psiquiatría	75	5,36%
8	Laboratorio Clínico	68	4,86%
9	Odontología	65	4,64%
10	Otorrinolaringología	55	3,93%
11	Terapia Intensiva	44	3,14%
12	Oftalmología	41	2,93%
13	Ecografía	30	2,14%
14	Rehabilitación Física	27	1,93%

15	Neumología	18	1,29%
16	Oncología	15	1,07%
17	Neurología	12	0,86%
18	Inmunología	11	0,79%
19	Gastroenterología	10	0,71%
20	Urología	9	0,64%
21	Infectología	6	0,43%
22	Proctología	5	0,36%
23	Geriatría	4	0,29%
24	Laparoscopia	1	0,07%
<p>Fuente: Encuestas</p> <p>Elaborado por: Angélica Benalcázar</p>			

Tabulación pregunta No. 4 – Formato No. 2

Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia acude a instituciones de salud para atenderse usted y/o su familia?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cada mes	60	42,86%
Cada trimestre	48	34,29%
Cada año	32	22,86%
<p>Fuente: Encuestas</p> <p>Elaborado por: Angélica Benalcázar</p>		

Tabulación pregunta No. 5 – Formato No. 2

Pregunta 5. ¿Cuál de los siguientes factores son los más importantes para usted al momento de decidir a qué casa de salud acudir? Escoja los 3 más importantes para usted		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sector donde se ubica	97	23,10%
Precio de los servicios	75	17,86%
Cantidad de especialidades ofrecidas	54	12,86%
Infraestructura	38	9,05%
Calidad del servicio al cliente	102	24,29%
Personal médico de renombre	54	12,86%
Fuente: Encuestas		
Elaborado por: Angélica Benalcázar		

Tabulación pregunta No. 6 – Formato No. 2

Pregunta 6. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una consulta en una institución de salud privada?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Más de 20 dólares	22	15,71%
Entre 16 y 20 dólares	48	34,29%
Entre 10 y 15 dólares	59	42,14%
Menos de 10 dólares	11	7,86%
Fuente: Encuestas		
Elaborado por: Angélica Benalcázar		

Tabulación pregunta No. 7 – Formato No. 2

Pregunta 7. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un día de hospitalización en una clínica privada?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Más de 45 dólares	16	11,43%
Entre 31 y 45 dólares	38	27,14%
Entre 21 y 30 dólares	75	53,57%
Menos de 20 dólares	11	7,86%
Fuente: Encuestas		
Elaborado por: Angélica Benalcázar		

Tabulación pregunta No. 8 – Formato No. 2

Pregunta 8. Si es estrictamente necesario que usted reciba atención médica en una institución de salud privada y de acuerdo a sus posibilidades económicas ¿A cuáles de las siguientes instituciones de salud acudiría? Puede escoger máximo 3		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Hospital Metropolitano	105	28,93%
Clínica Pichincha	43	11,85%
Hospital Vozandes	62	17,08%
Hospital de los Valles	33	9,09%
Clínica de la mujer	34	9,37%
Clínica Pasteur	10	2,75%
Clínica Internacional	57	15,70%
Cualquier clínica más barata y mejor ubicada que las anteriores	19	5,23%
Otra institución de salud	0	0,00%
Fuente: Encuestas		
Elaborado por: Angélica Benalcázar		

Tabulación pregunta No. 9 – Formato No. 2

Pregunta 9 ¿Cuáles cree usted que son las principales deficiencias de los establecimientos de salud públicos? Escoja solo las que considera como las más importantes.		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Infraestructura	76	33,93%
Especialidades	44	19,64%
Atención al Cliente	104	46,43%
Otras	0	0,00%
<p>Fuente: Encuestas</p> <p>Elaborado por: Angélica Benalcázar</p>		

Tabulación pregunta No. 10 – Formato No. 2

Pregunta 10. Para usted al momento de escoger un centro médico donde atenderse ¿Qué considera cómo factor más importante y decisivo?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Precio	16	11,43%
Servicio	124	88,57%
<p>Fuente: Encuestas</p> <p>Elaborado por: Angélica Benalcázar</p>		

Tabulación pregunta No. 11 – Formato No. 2

Pregunta 11. ¿Cuál de los siguientes motivos es el que generalmente causa que usted acuda a una casa de salud?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Enfermedad	81	57,86%
Prevención de posibles enfermedades futuras	59	42,14%
Fuente: Encuestas Elaborado por: Angélica Benalcázar		

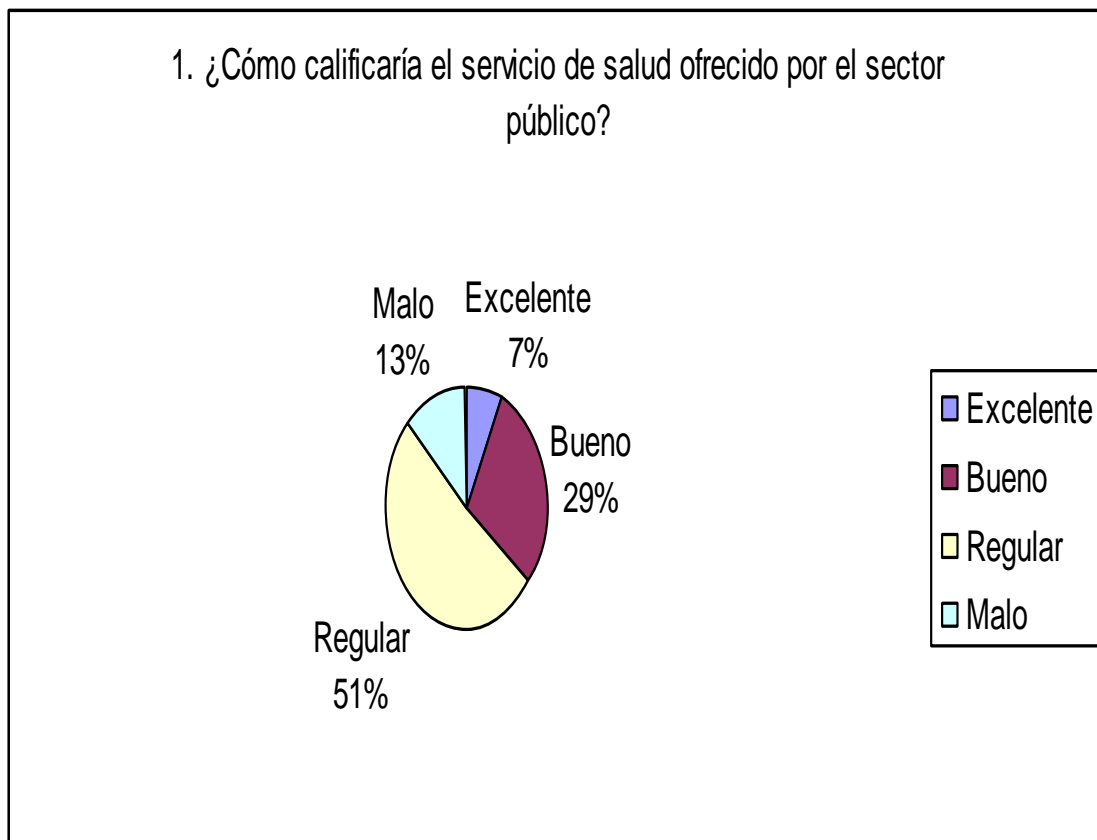
Tabulación pregunta No. 12 – Formato No. 2

Pregunta 12. ¿Conoce usted de la existencia de la “Clínica ESMEIN” ubicada en el norte de la ciudad?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	43	30,71%
No	97	69,29%
Fuente: Encuestas Elaborado por: Angélica Benalcázar		

**INTERPRETACIÓN GRÁFICA ENCUESTA POTENCIAL CLIENTE
(FORMATO 2)**

Resultados pregunta No.1 – Formato No.2

Gráfico No. 13



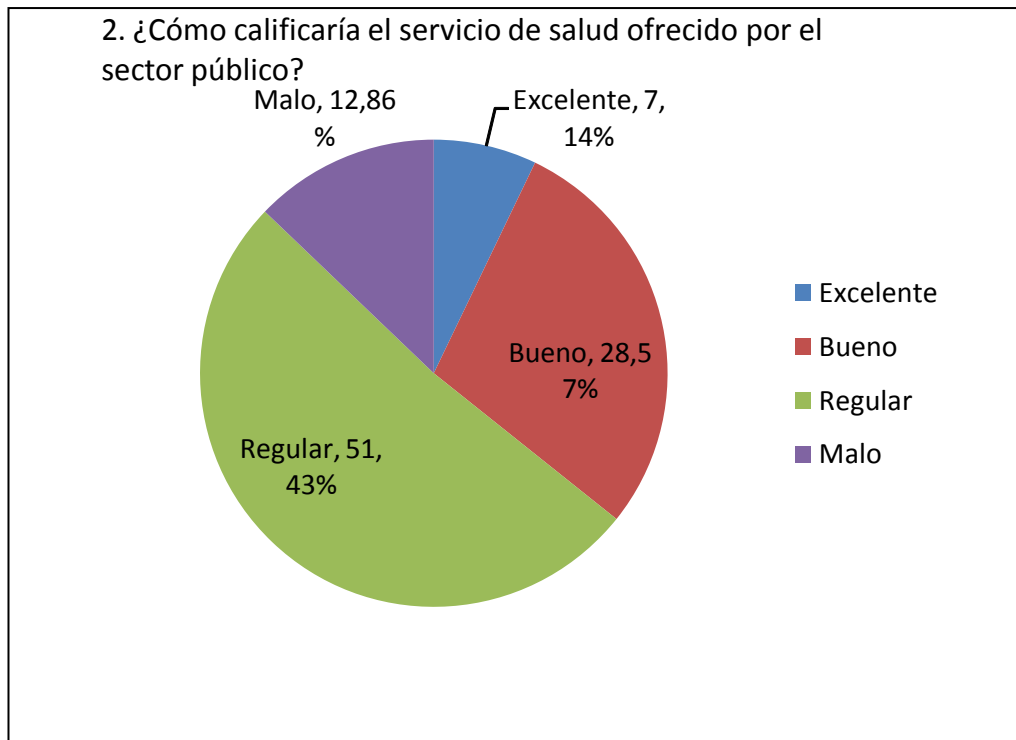
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: El 51% de los encuestados encuentran al servicio de salud ofrecido por el sector público como de tipo regular y el 29 % de los encuestados lo califican como bueno, lo que indica que hay cierto descontento con la forma de suministrar este servicio.

Resultados pregunta No.2 – Formato No.2

Gráfico No. 14



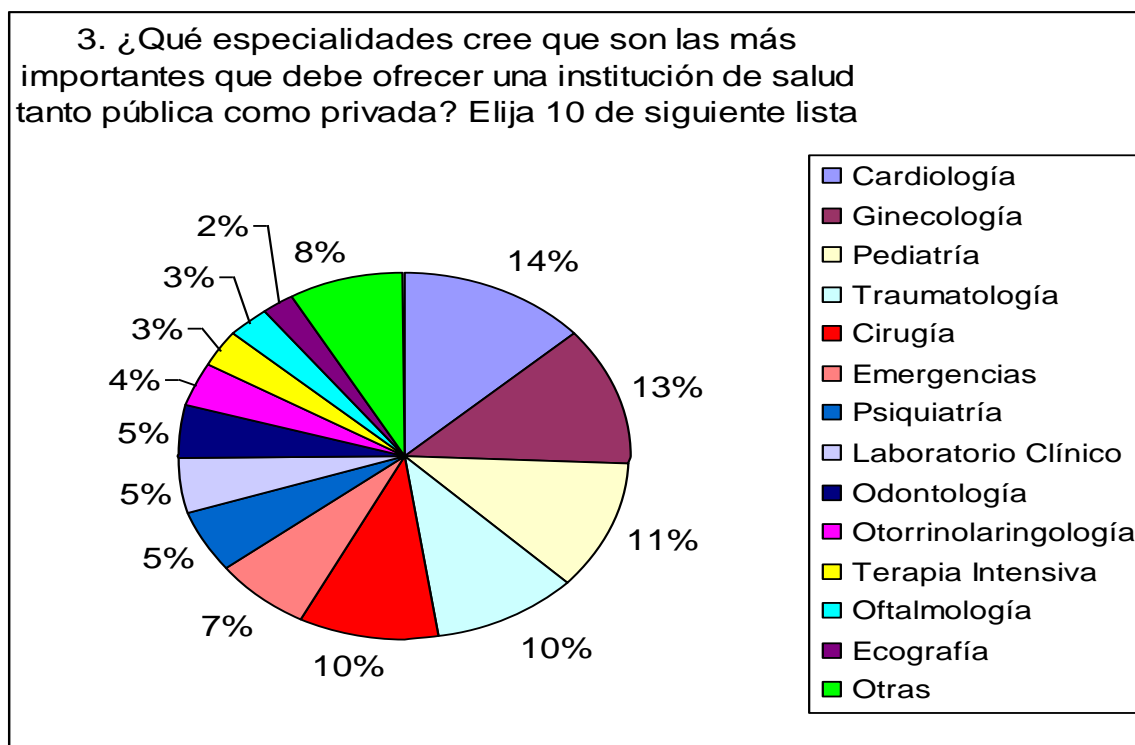
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: El 43% de los encuestados encuentran el servicio de salud privado como de calidad regular y el 7% lo considera bueno y el 12% malo, lo que demuestra que las personas califican al servicio público como de baja calidad con respecto al servicio privado.

Resultados pregunta No.3 – Formato No.2

Gráfico No. 15



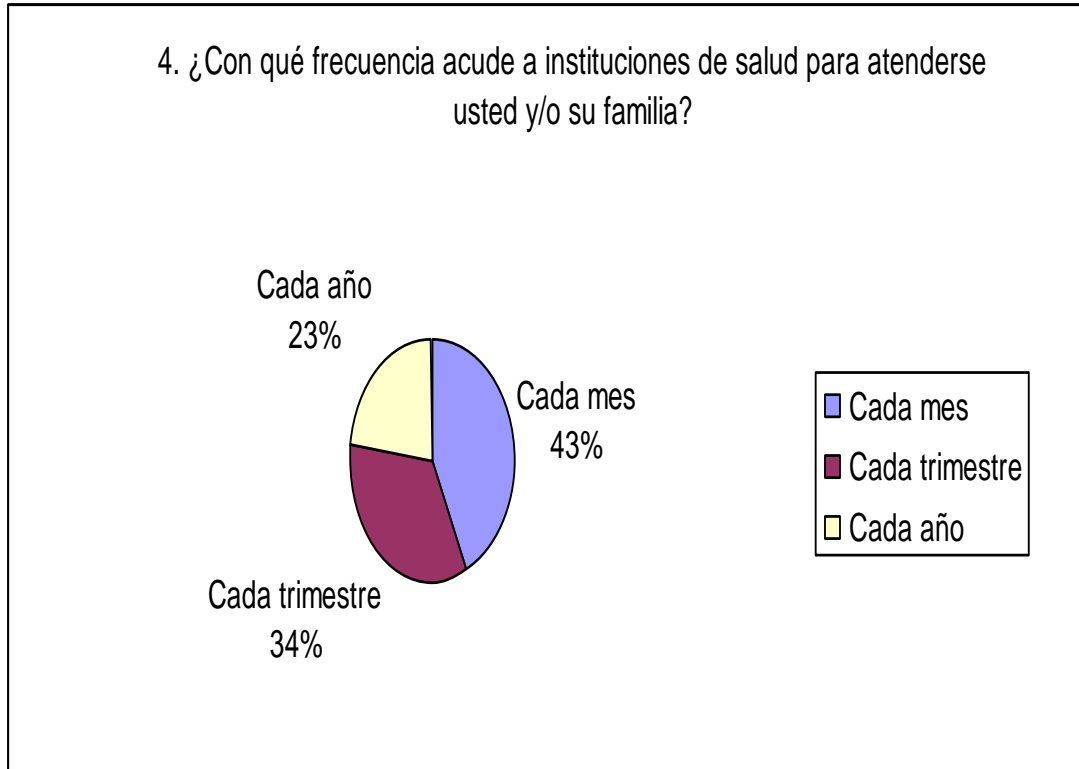
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: El 14 % de los encuestados consideran a la especialidad de cardiología como la más importante que debe tener una institución de salud, seguida de ginecología con el 13%, pediatría con el 11%, traumatología y cirugía con el 10% , otras como proctología, inmunología y otras presentan porcentaje muy bajos por lo tanto se agruparon en la categoría otras con el 8%. Se puede concluir que según estos datos la clínica ESMEIN cubre con las necesidades de los clientes potenciales pues cuenta con las especialidades que ellos señalaron como más importantes.

Resultados pregunta No.4 – Formato No.2

Gráfico No. 16



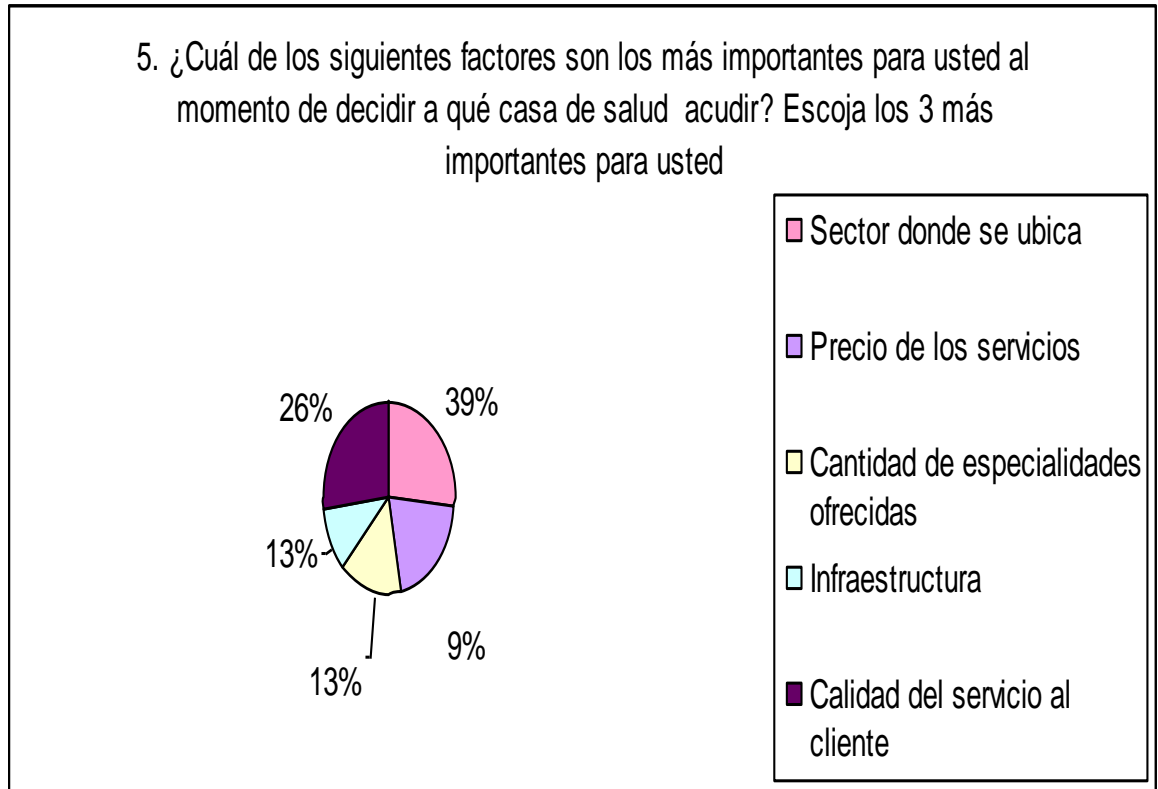
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: La mayoría de los encuestados señaló que asiste cada mes (43%) a instituciones de salud sea por dolencias propias o de familiares, el 34% señaló que va cada trimestre y el 23% restante cada año. Esto indica que la demanda mensual de servicios médicos es la más alta.

Resultados pregunta No.5 – Formato No.2

Gráfico No. 17



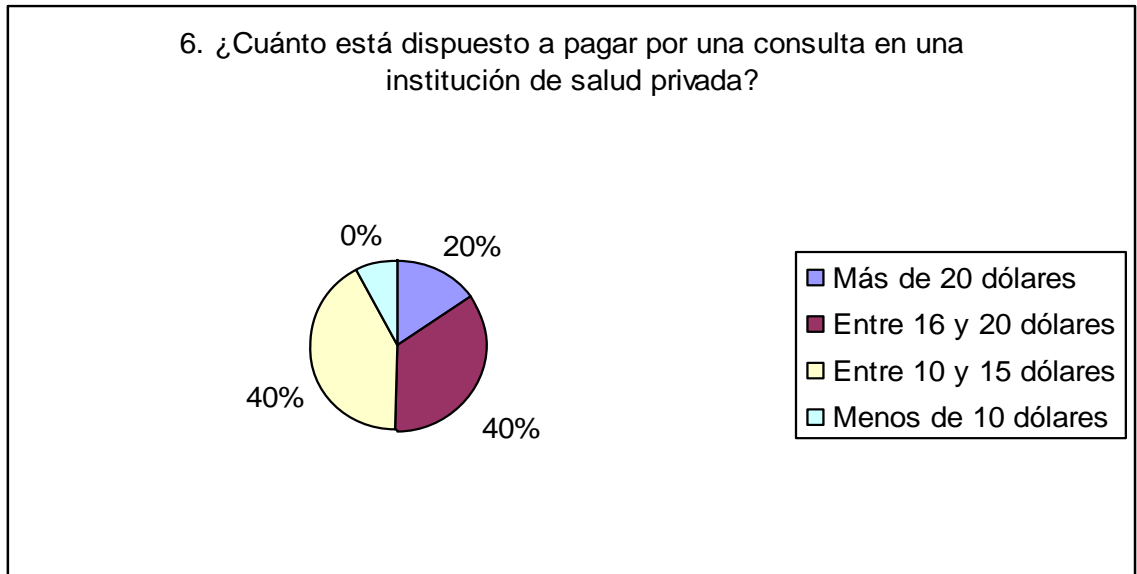
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: El sector donde se ubica una institución de salud y el precio de sus servicios son los factores determinantes para la decisión de compra de los consumidores con 39% y 26% respectivamente.

Resultados pregunta No.6 – Formato No.2

Gráfico No. 18



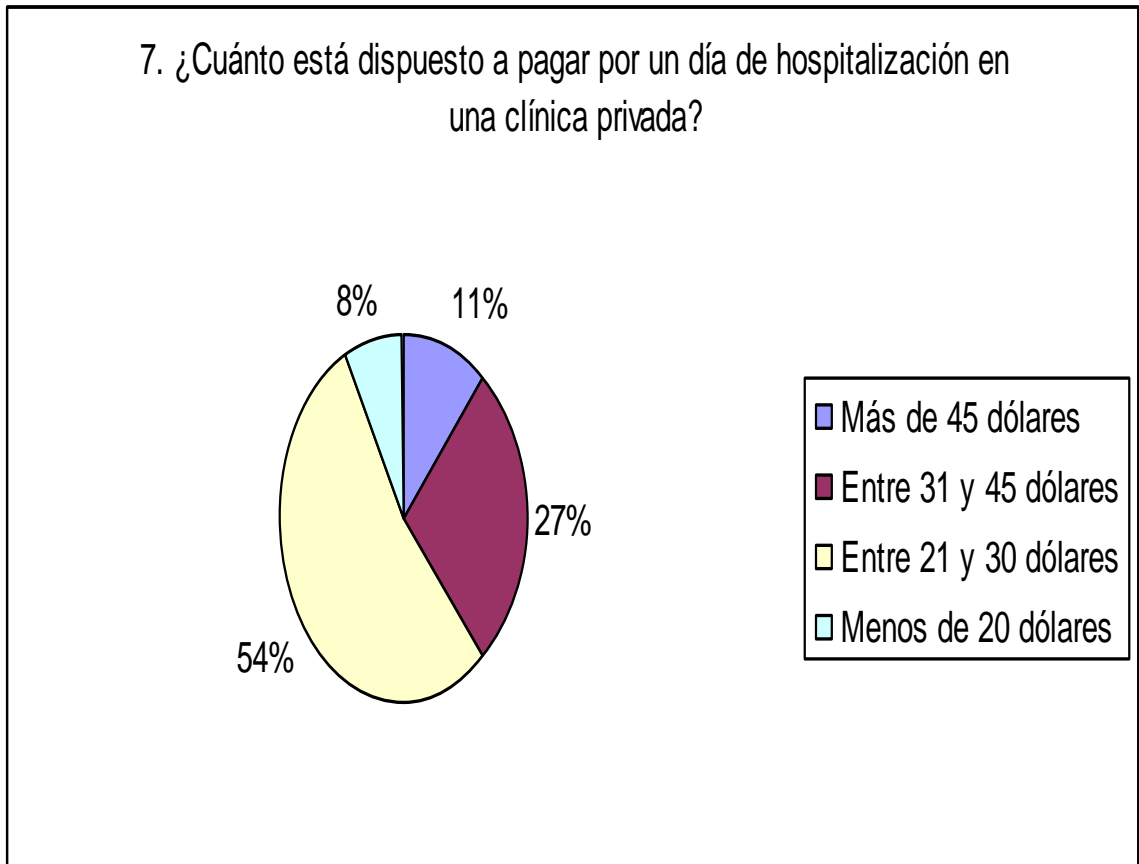
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: Los encuestados señalaron que están dispuestos a pagar entre 10 y 16 dólares el 40% y entre 16 y 20 dólares otro 40% por lo tanto la clínica ESMEIN está dentro de estos rangos entonces podemos decir que sus precios son competitivos.

Resultados pregunta No.7 – Formato No.2

Gráfico No. 19



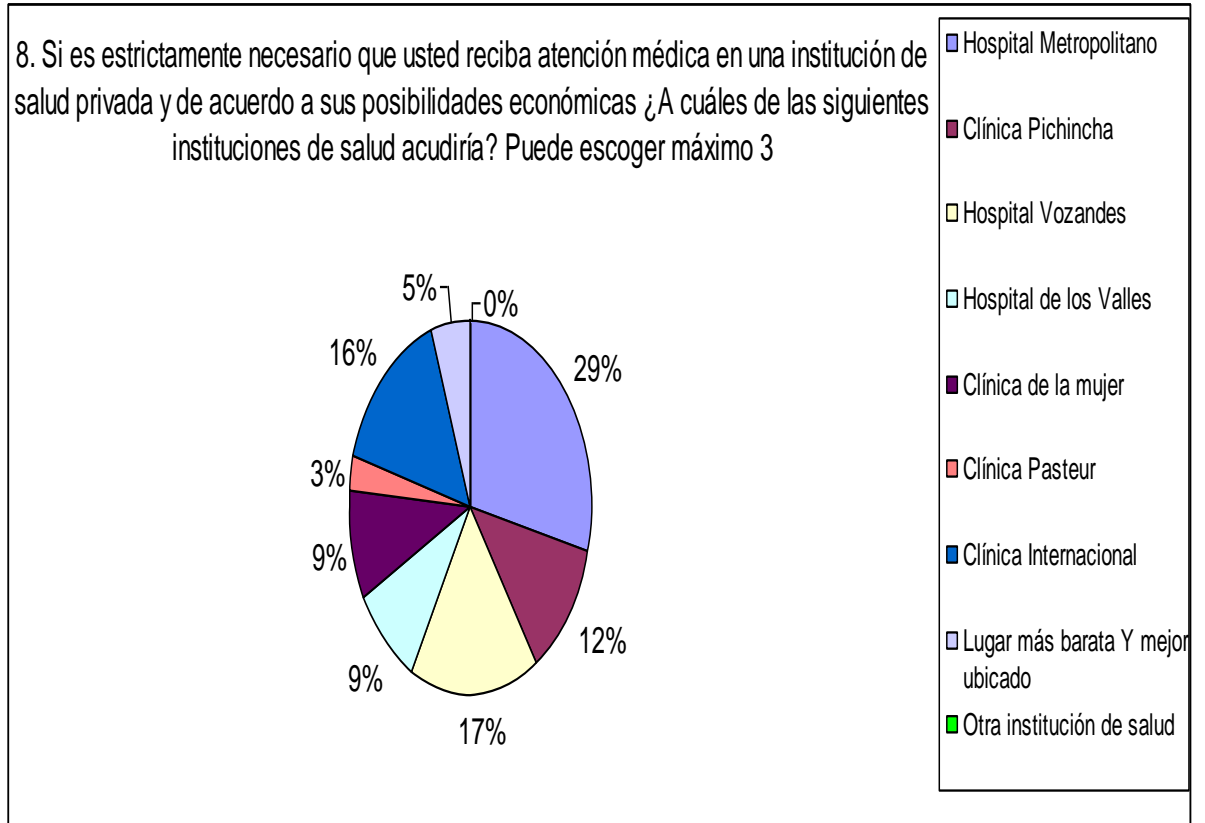
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: La mayoría de los encuestados (54%) señalan que están dispuestos a pagar entre 21 y 30 dólares el día de hospitalización por lo tanto la clínica está dentro del rango de preferencia.

Resultados pregunta No.8 – Formato No.2

Gráfico No. 20



Fuente: Encuestas

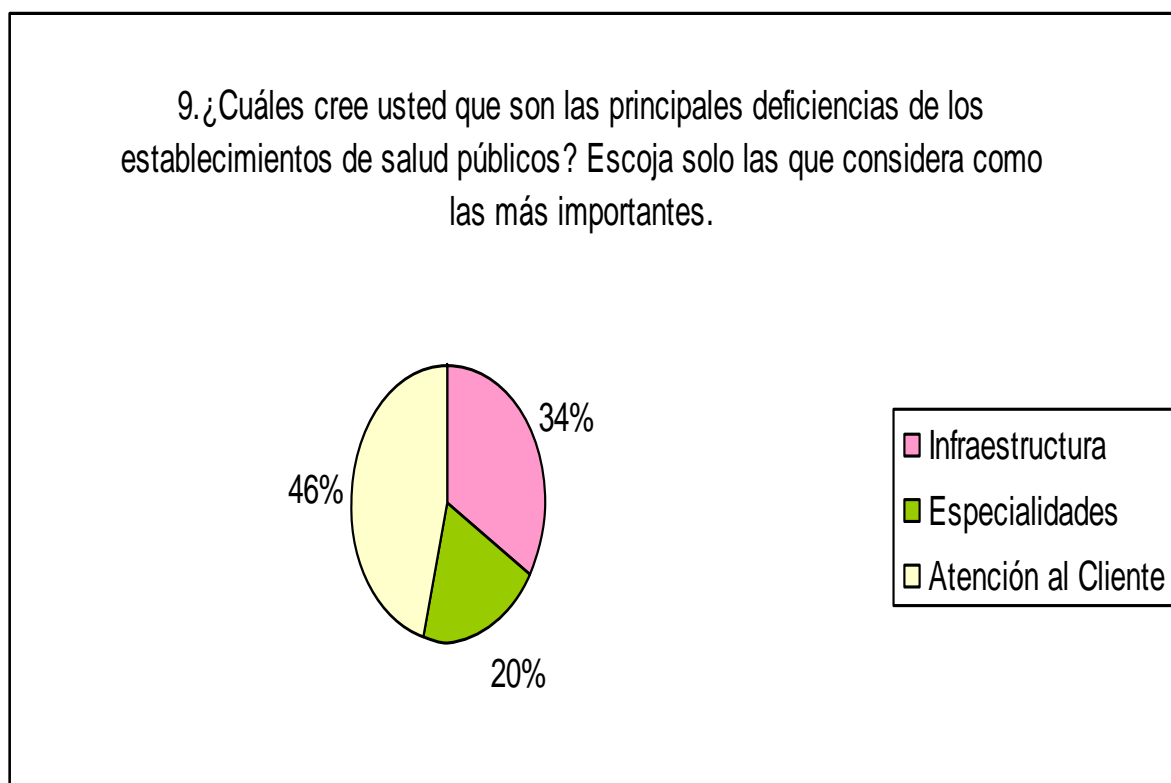
Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: El hospital Metropolitano obtuvo el 29 % de preferencia, el Hospital Vozandes un 17%, la Clínica Internacional un 16%, la Clínica Pichincha obtuvo el 12%; podríamos decir que las instituciones antes mencionadas son las que se han creado en la gente un concepto de marca, que inspiran confianza y profesionalismo.

Una ventaja de la clínica ESMEIN es sin duda la ubicación pero la gente que se inclinó a esta premisa es apenas el 5% del total, lo que indica que se debe crear conciencia de marca para poder llamar de mejor manera a los consumidores.

Resultados pregunta No.9 – Formato No.2

Gráfico No. 21



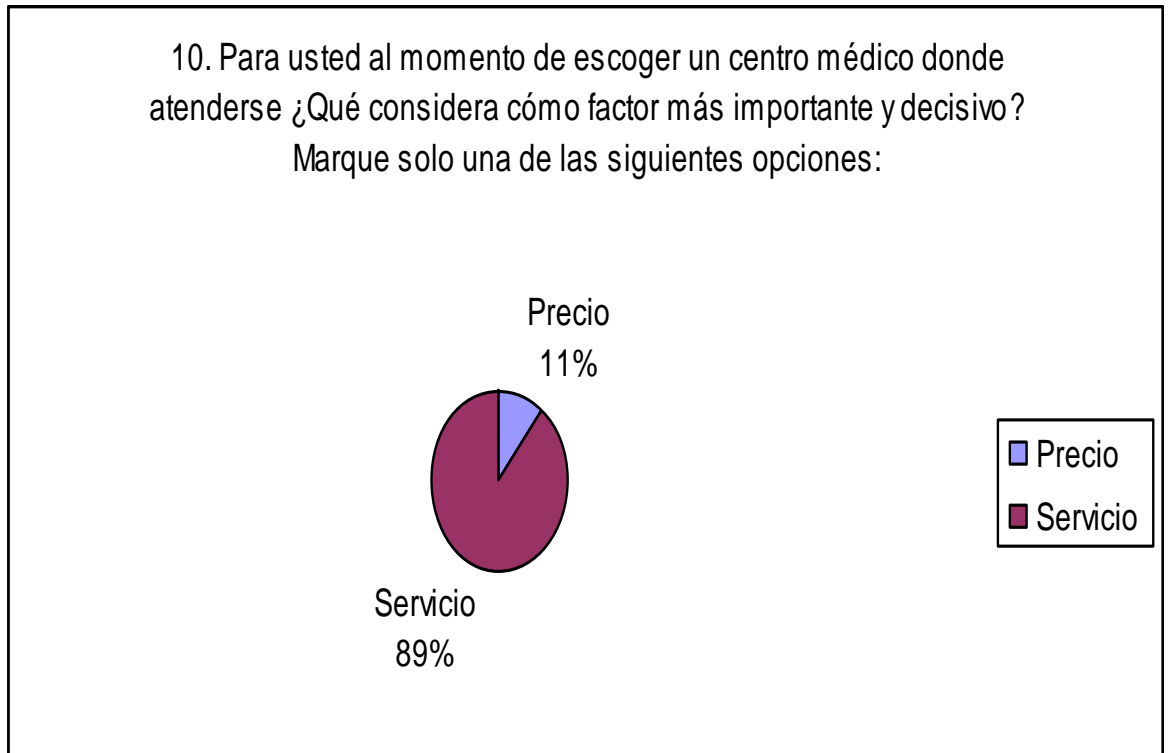
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: Gracias a la tabulación de los datos podemos notar que el 46% de los encuestados indican que la deficiencia más importante de los establecimientos públicos de salud es la atención al cliente, seguido por la infraestructura que tiene 34 % de la preferencia. Lo que indica que la clínica como institución privada debe hacer énfasis en contar con buena infraestructura y sobre todo atención al cliente.

Resultados pregunta No.10 – Formato No.2

Gráfico No. 22



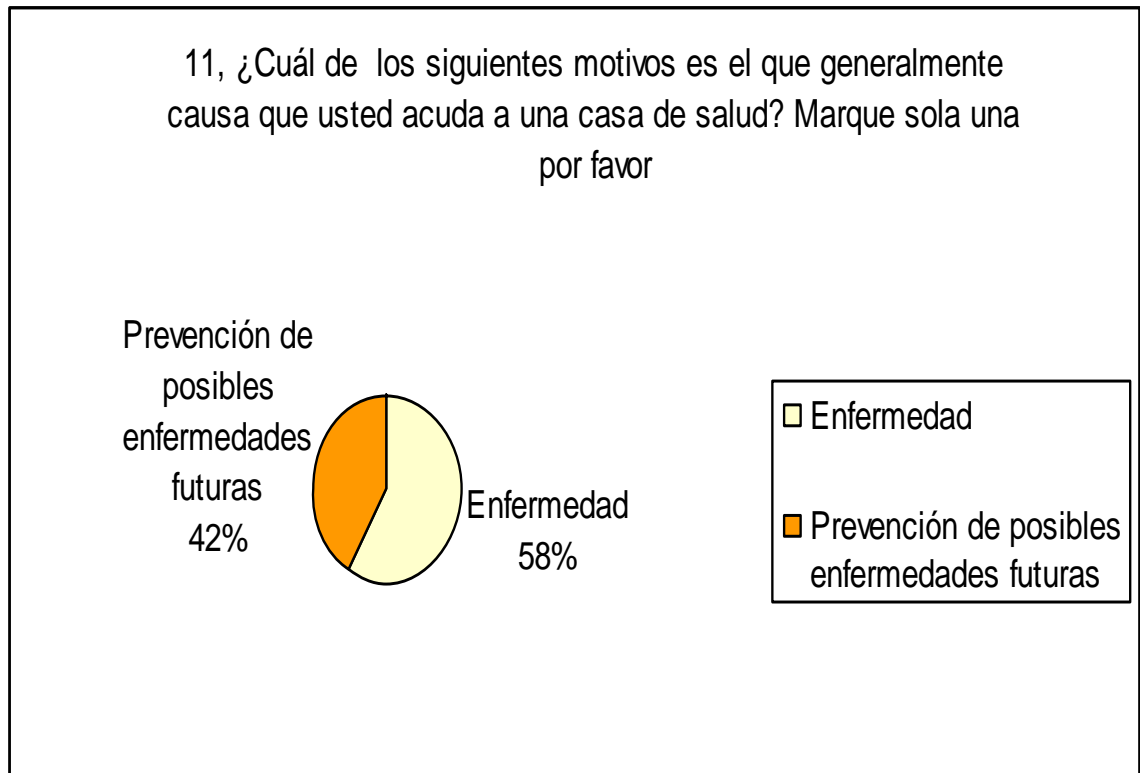
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: Al 89% de los encuestados les interesa más tener un buen servicio que el precio que deban pagar por obtenerlo. Entonces hay que diseñar servicios de calidad si se quiere captar mayor clientela, pues ellos están dispuestos a pagar más cuando los reciben.

Resultados pregunta No.11 – Formato No.2

Gráfico No. 23



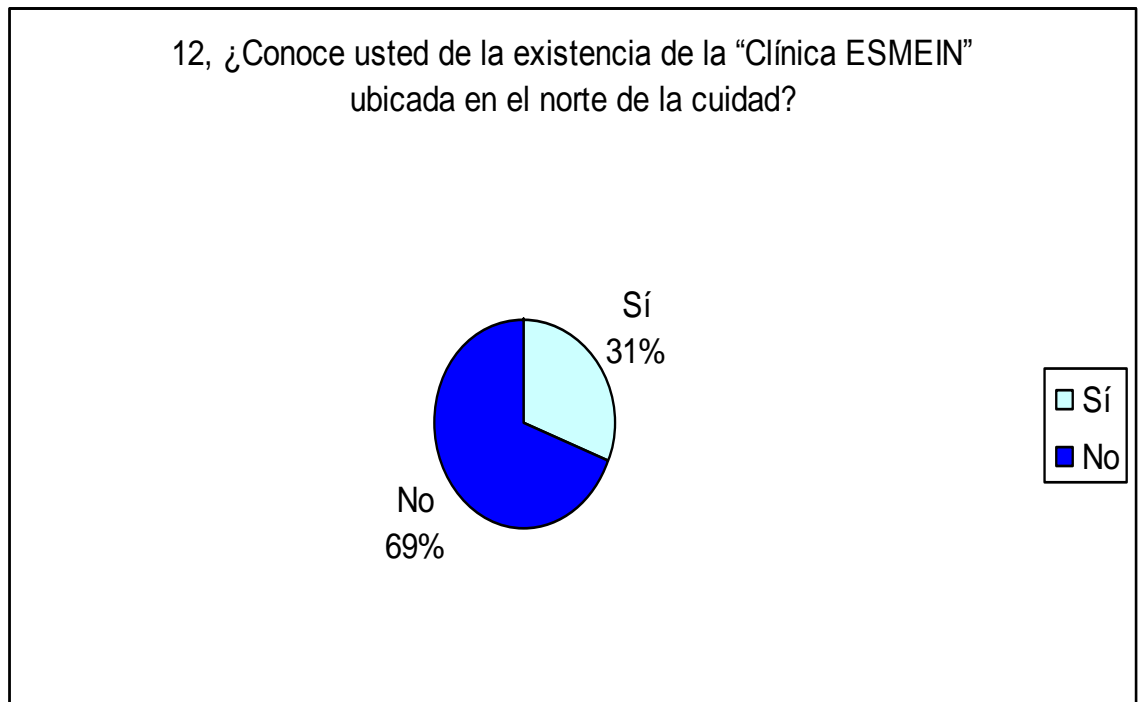
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: El 58 % de las personas que fueron encuestadas aceptaron que van a recibir atención médica solamente cuando está enferma, lo que demuestra que la cultura de la prevención de enfermedades es solo practicada por el 42 % de las personas.

Resultados pregunta No.12 – Formato No.2

Gráfico No. 24



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: La mayoría de los encuestados (69 %) desconocen de la existencia de la clínica ESMEIN, y tomando en cuenta que éstas personas viven o trabajan en el sector donde ésta se ubica, podemos notar la necesidad de mayor publicidad para dar a conocerla.

Cuestionario – Clientes actuales

Diseñado para determinar el grado de satisfacción de los clientes actuales y sus necesidades insatisfechas. (Formato No.3)

Determinación del tamaño de la muestra: a continuación se determinará el tamaño de la muestra para la aplicación del cuestionario formato No. 3.

Población (N): todas las personas que constan en la base de datos de historias clínicas dentro de la empresa, este dato fue proporcionado por una enfermera de la institución. **N= 850**

Tamaño de la muestra (n): en este caso también se determinará mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

n = es el tamaño de la muestra

k = es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos en este caso en un 95% lo que indica una **k = 1.96**

e = es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. En esta investigación se ha usado el error muestral del **e = 5%**

N = es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados). En este caso **N=850**

Determinación de p

Para determinar el tamaño de p se aplicó una encuesta preliminar a 40 personas con la siguiente y única pregunta:

¿Usted ha utilizado una vez o más los servicios de la Clínica ESMEIN?

Si No

Resultados Encuesta Preliminar

El 10% de los encuestados respondieron afirmativamente lo que nos reporta una **p = 0.1**.

p = es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. En este estudio se determinó una **p = 0.1** mediante una encuesta preliminar.

q = es la proporción de individuos que no poseen esa característica de estudio y se obtiene restando $1-p = 1-0.1=0.9$, entonces **q = 0.9**.

Cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.1 * 0.9 * 850}{(0.05^2 * (850 - 1)) + 1.96^2 * 0.1 * 0.9}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0.1 * 0.9 * 850}{(0,0025(849)) + 3,8416 * 0,1 * 0,9}$$

$$n = \frac{293.88}{(2.1225) + 0.3457}$$

$$n = \frac{2938824}{2.4682}$$

$$n=119$$

Formato

ENCUESTA (formato No.3) FORMATO CLIENTES ACTUALES

El presente documento tiene el propósito de recolectar información veraz acerca del desempeño de la CLINICA ESMEIN, por lo cual solicitamos su absoluta franqueza.

INSTRUCCIONES:

Marque con una X en los recuadros vacíos que considere como sus respuestas o escriba en los lugares punteados cuando sea necesario.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué le motivó a acudir, precisamente, a esta casa de salud?

- Recomendaciones personales
- La ubicación de la clínica le resulta favorable a usted
- Recomendación de su médico de confianza
- Recibió publicidad informativa acerca de la Clínica
- No recibió atención en el Hospital Pablo Arturo Suarez

2. ¿Qué especialidades ha utilizado o utilizará en la Clínica ESMEIN?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Cardiología | <input type="checkbox"/> | Urología | <input type="checkbox"/> |
| Geriatría | <input type="checkbox"/> | Laparoscopia | <input type="checkbox"/> |
| Gastroenterología | <input type="checkbox"/> | Pediatría | <input type="checkbox"/> |
| Neurología | <input type="checkbox"/> | Terapia Intensiva | <input type="checkbox"/> |
| Traumatología | <input type="checkbox"/> | Rehabilitación Física | <input type="checkbox"/> |
| Ginecología | <input type="checkbox"/> | Emergencias | <input type="checkbox"/> |
| Cirugía | <input type="checkbox"/> | Ecografía | <input type="checkbox"/> |
| Proctología | <input type="checkbox"/> | Laboratorio Clínico | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Con qué frecuencia acude a la Clínica ESMEIN?

- Cada mes
- Cada trimestre
- Cada año

4. ¿Cómo ha sido la atención que ha recibido por parte de: secretarias, enfermeras y personal de limpieza?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

5. ¿Cómo ha sido la atención que ha recibido por parte de los médicos en la Clínica ESMEIN?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

6. ¿Cómo calificaría usted a la infraestructura de la clínica ESMEIN?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

7. ¿Cómo calificaría usted en forma general a los precios de los servicios que ofrece la Clínica ESMEIN?

- Son precios muy altos
- Son precios accesibles
- Son precios muy convenientes
- Son precios bajos

8. ¿Qué áreas existentes recomendaría usted mejorar?

- Infraestructura
- Especialidades
- Atención al Cliente
- Otras (menciónelas)

.....
.....

9. ¿Qué cree usted que le hace falta a la Clínica ESMEIN?

.....
.....

10. Ahora que conoce la Clínica y sus servicios, ¿Usted recomendaría a sus conocidos y familiares que la visiten?

- Si
- No

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Tabulación de los datos obtenidos al aplicar de la encuesta formato No.3

Tabulación Pregunta No.1 Formato No. 3

Pregunta 1. ¿Qué le motivó a acudir, precisamente, a esta casa de salud?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Recomendaciones personales	5	4,20%
La ubicación favorable	80	67,23%
Recomendación de su médico de confianza	20	16,81%
Recibió publicidad informativa	0	0,00%
Que no recibió atención en el HPAS	14	11,76%
Fuente: Encuestas / Elaborado por: Angélica Benalcázar		

Tabulación Pregunta No.2 Formato No. 3

Pregunta 2. ¿Qué especialidades ha utilizado o utilizará en la Clínica ESMEIN?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Emergencias	60	22,81%
Ginecología	45	17,11%
Pediatría	32	12,17%
Traumatología	30	11,41%
Cardiología	25	9,51%
Gastroenterología	20	7,60%
Cirugía	20	7,60%
Rehabilitación Física	14	5,32%
Terapia Intensiva	9	3,42%
Laparoscopia	8	3,04%
Urología	0	0,00%
Proctología	0	0,00%
Neurología	0	0,00%
Geriatría	0	0,00%
Fuente: Encuestas / Elaborado por: Angélica Benalcázar		

Tabulación Pregunta No.3 Formato No. 3

Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia acude a la Clínica ESMEIN?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cada mes	23	19,33%
Cada trimestre	60	50,42%
Cada año	36	30,25%
Fuente: Encuestas / Elaborado por: Angélica Benalcázar		

Tabulación Pregunta No.4 Formato No. 3

Pregunta 4. ¿Cómo ha sido la atención que ha recibido por parte de: secretarias, enfermeras y personal de limpieza?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	45	37,82%
Buena	65	54,62%
Regular	8	6,72%
Mala	1	0,84%
Fuente: Encuestas		
Elaborado por: Angélica Benalcázar		

Tabulación Pregunta No.5 Formato No. 3

Pregunta 5. ¿Cómo ha sido la atención que ha recibido por parte de los médicos en la Clínica ESMEIN?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	77	64,71%
Buena	41	34,45%
Regular	1	0,84%
Mala	0	0,00%
Fuente: Encuestas		
Elaborado por: Angélica Benalcázar		

Tabulación Pregunta No.6 Formato No. 3

Pregunta 6 ¿Cómo calificaría usted a la infraestructura de la clínica ESMEIN?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	35	29,41%
Buena	51	42,86%
Regular	28	23,53%
Mala	5	4,20%
Fuente: Encuestas Elaborado por: Angélica Benalcázar		

Tabulación Pregunta No.7 Formato No. 3

Pregunta 7. ¿Con qué frecuencia acude a instituciones de salud para atenderse usted y/o su familia?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Son precios muy altos	20	16,81%
Son precios accesibles	46	38,66%
Son precios muy convenientes	50	42,02%
Son precios bajos	3	2,52%
Fuente: Encuestas Elaborado por: Angélica Benalcázar		

Tabulación Pregunta No.8 Formato No. 3

Pregunta 8. ¿Qué áreas existentes recomendaría usted mejorar?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Infraestructura	84	68,85%
Especialidades	22	18,03%
Atención al Cliente	16	13,11%
Otras	0	0,00%
Fuente: Encuestas		
Elaborado por: Angélica Benalcázar		

Tabulación Pregunta No.9 Formato No. 3

Pregunta 9. ¿Qué cree usted que le hace falta a la Clínica ESMEIN?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Más salas de espera	74	62,18%
Otro parqueadero	29	24,37%
Rayos X	16	13,45%
Fuente: Encuestas		
Elaborado por: Angélica Benalcázar		

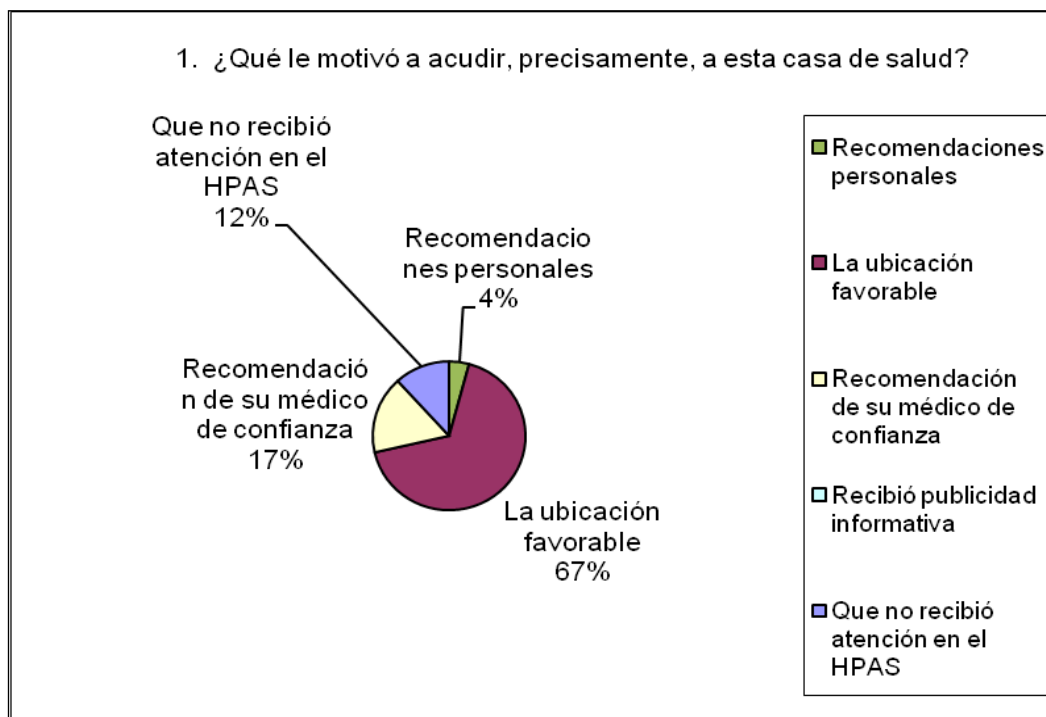
Tabulación Pregunta No.10 Formato No. 3

Pregunta 10. Ahora que conoce la Clínica y sus servicios, ¿Usted recomendaría a sus conocidos y familiares que la visiten?		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	11,43%
No	124	88,57%
Fuente: Encuestas		
Elaborado por: Angélica Benalcázar		

**INTERPRETACIÓN GRÁFICA ENCUESTA CLIENTE ACTUAL
(FORMATO 3)**

Resultados pregunta No.1 – Formato No.3

Gráfico No 25



Fuente: Encuestas

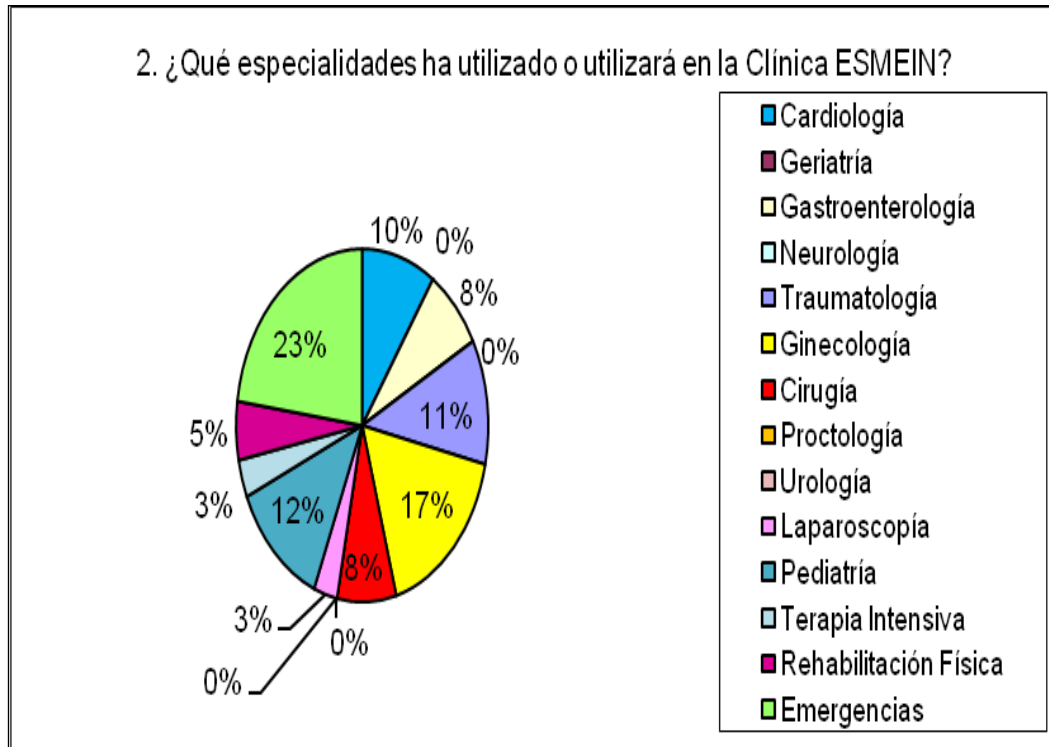
Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: El 67% de los encuestados señalan que acudieron a la clínica ESMEIN porque se ubica en un sector que les

conviene geográficamente; el 17% llegó allí por recomendaciones de su médico de confianza y el 12% porque no fue atendido en el HPAS. Hay que promover una imagen propia de la clínica y sus servicios para aumentar el número de personas que acudieron a ella por recomendaciones personales por ejemplo.

Resultados pregunta No.2 – Formato No.3

Gráfico No 26



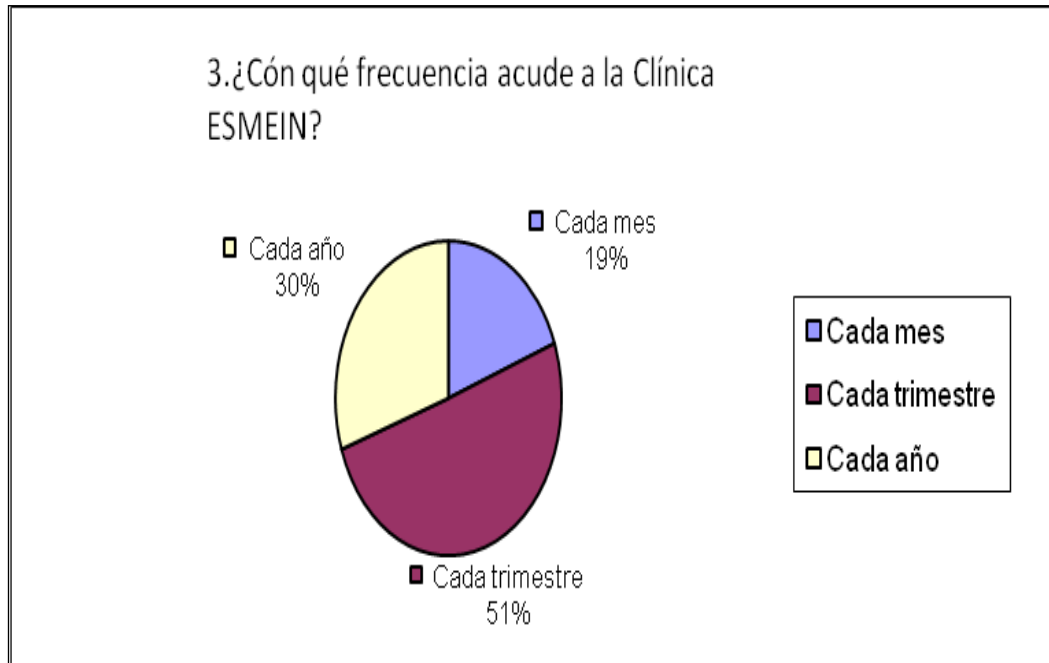
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: El 23 % de los encuestados han utilizado el servicio de emergencia de la clínica, el 17% el área de ginecología, el 12% pediatría y el 11% y 10 % traumatología y cardiología respectivamente. Mostrando éstas como las especialidades más demandadas en la clínica ESMEIN.

Resultados pregunta No.3 – Formato No.3

Gráfico No 27



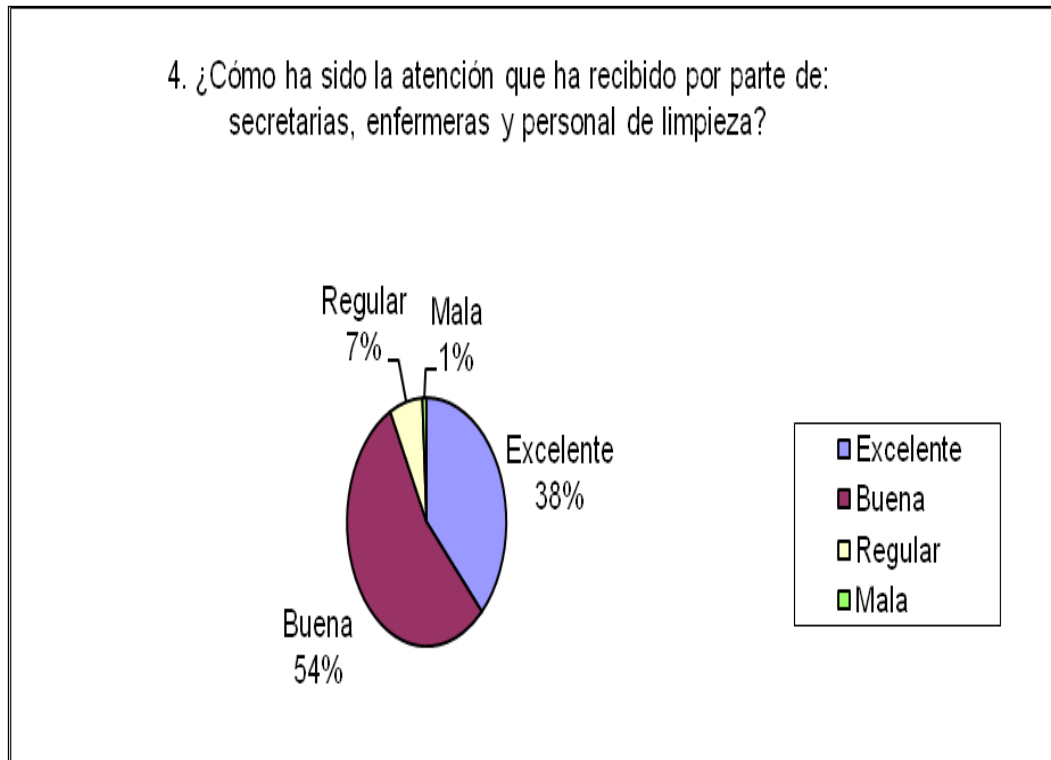
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: Los pacientes de la clínica ESMEIN acuden a ella mayormente cada trimestre (51%), el 30 % cada año y sólo el 19% cada mes. Esta variable no se puede aumentar a menos que se promueva la prevención de enfermedades y el asesoramiento continuo en áreas como la estética, reproducción o la de tratamiento de enfermedades terminales.

Resultados pregunta No.4 – Formato No.3

Gráfico No 28



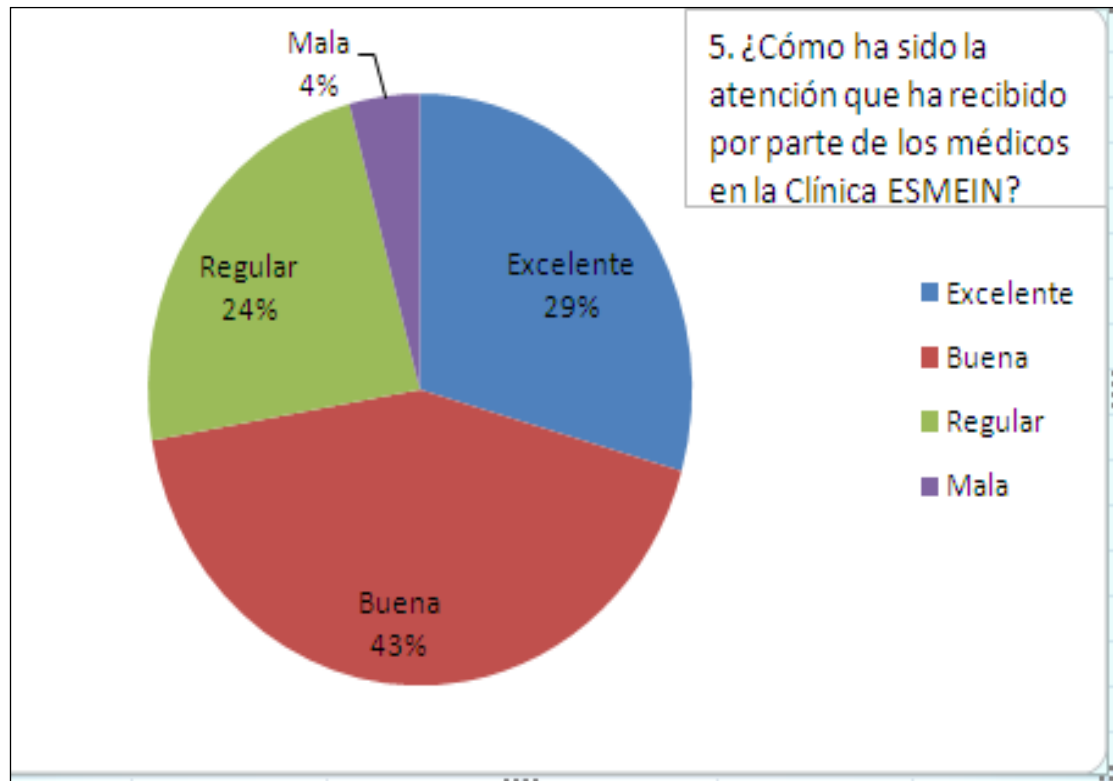
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: El 54% de los encuestados coinciden en que la atención recibida ha sido buena y el 38% dice que ha sido excelente lo que reporta una muy buena percepción del servicio al cliente brindado.

Resultados pregunta No.5 – Formato No.3

Gráfico No 29



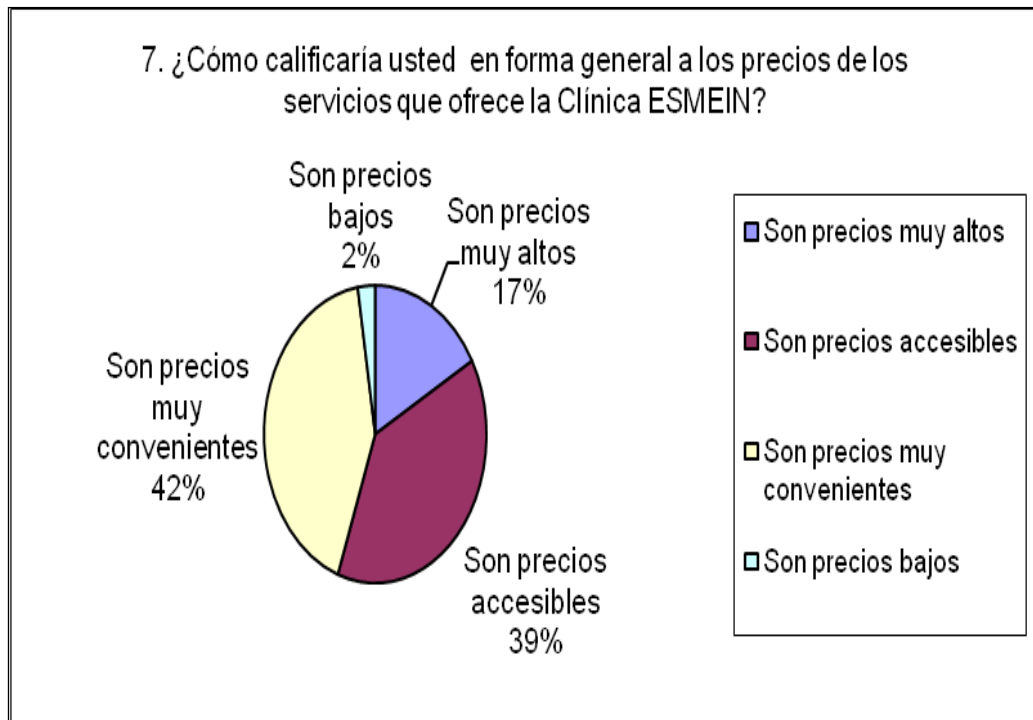
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: El 43 % de los encuestados indican que la atención brindada por los médicos ha sido buena y excelente el 29 %, entonces podemos concluir que se está brindando un muy buen servicio aunque se puede mejorar pues el 4% de los encuestados indicó que el servicio era malo y lo óptimo sería que esta opción se mantuviera en 0%.

Resultados pregunta No.7 – Formato No.3

Gráfico No 30



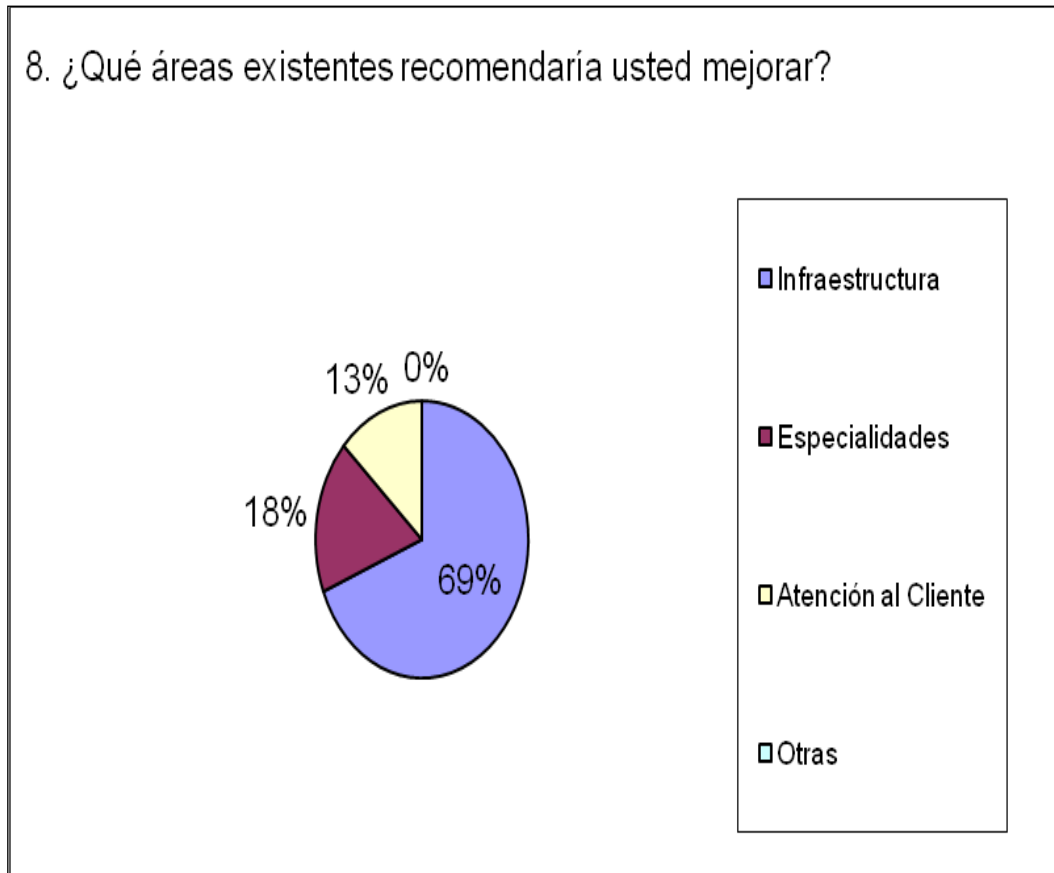
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: La mayoría de los encuestados (42%) indican que los precios de los servicios en la Clínica son muy convenientes y que son accesibles indica el 39%, tenemos así que los precios son competitivos y los clientes los aprueban.

Resultados pregunta No.8 – Formato No.3

Gráfico No.31



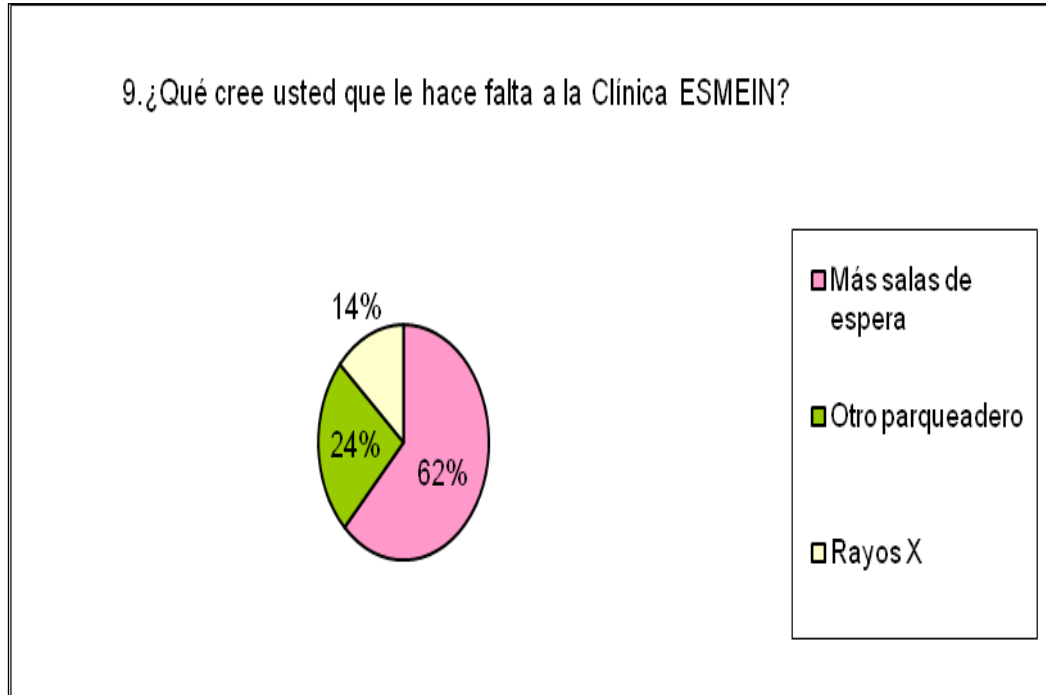
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: El 69% de los encuestados indicó que lo principal que debe mejorar la clínica es la infraestructura.

Resultados pregunta No.9 – Formato No.3

Gráfico No32



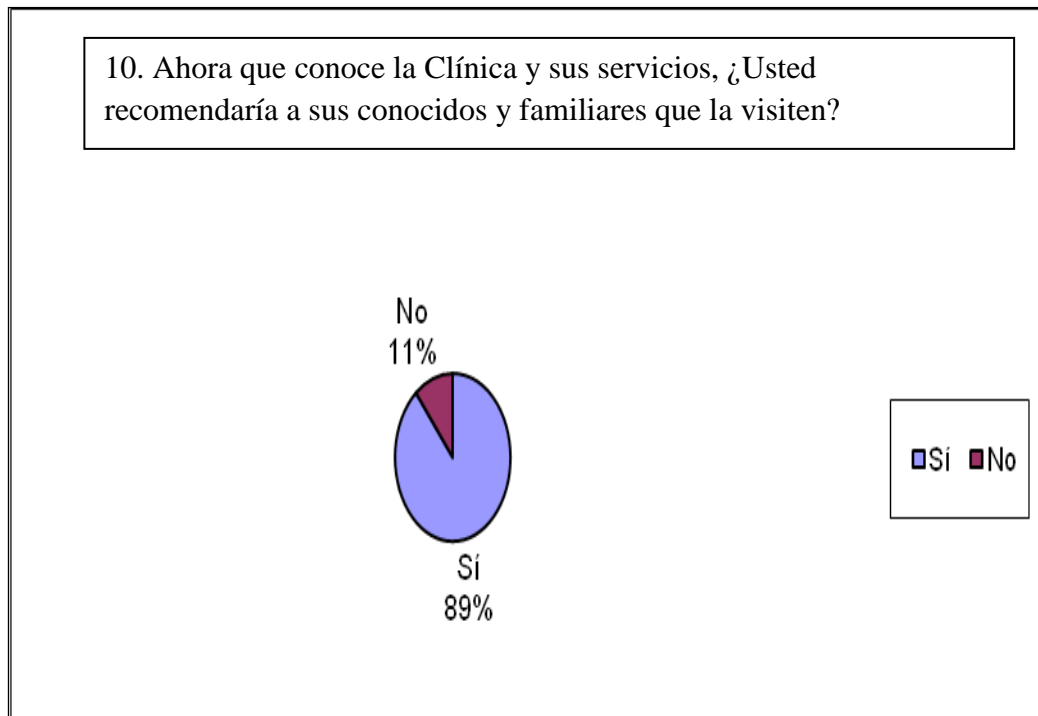
Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: Las exigencias de los clientes actuales demandan 3 mejoras en común, la más importante más salas de espera (62%) lo cual se apoya de una sugerencia también importante de los colaboradores de la empresa acerca del mismo tema; aparece otra petición importante que es otro parqueadero (24 %) pues el actual resulta en ciertos casos muy pequeño, y tener rayo x propios (14%) se apoya de la misma sugerencia dada por los colaboradores en la encuesta que se les aplicó.

Resultados pregunta No.10 – Formato No.3

Gráfico No.33



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Análisis/Interpretación: El 89% de los encuestados indican que sí recomendaría que sus familiares y conocidos utilicen los servicios de la Clínica ESMEIN y el 11 % indica que no lo harían. Estos resultados son alentadores pues se muestra que la Clínica está creando fidelización de parte de sus clientes hacia ella.

CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING

Actualmente la Clínica ESMEIN no cuenta con un plan de marketing y por ello es importante aplicar las nociones de planificación estratégica puesto que es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al camino que deben recorrer actualmente y en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr estabilidad.

Por ello se van a aplicar en el presente trabajo varias estrategias de diagnóstico que ayudarán al posterior planteamiento de estrategias de marketing.

4.1 Matrices

Se procederá al planteamiento de matrices para determinar la situación de la clínica y las acciones correctas a tomar al respecto.

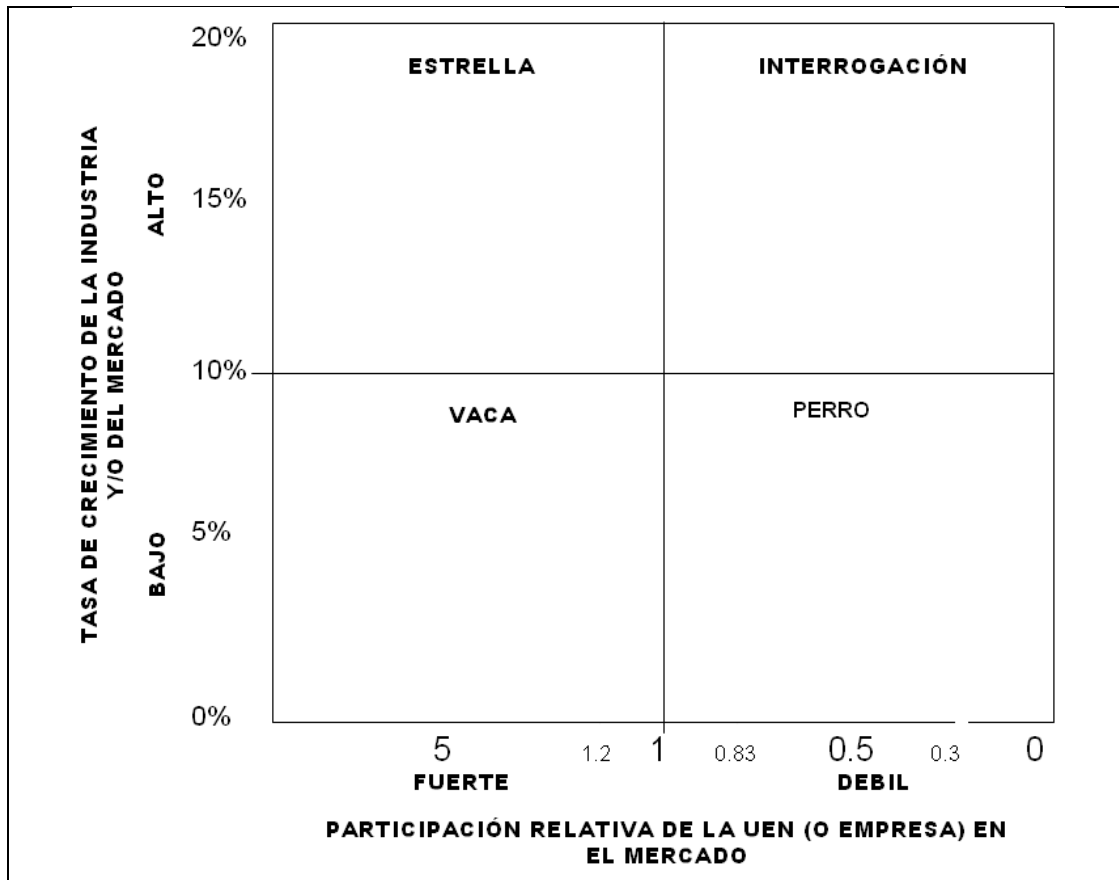
4.1.1 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz de crecimiento- cuota de mercado o también conocida como BCG, debido al nombre de su creadora la firma norteamericana Boston Consulting Group, fue desarrollada y publicada en la década de los 70's y es uno de los primeros instrumentos creados para el análisis estratégicos de los productos o servicios que constituyen la cartera de una empresa.

Para armar la matriz BCG se requiere identificar la tasa de crecimiento del mercado y la cuota de mercado relativa correspondiente a la empresa que se está estudiando.

Gráfico No. 34

PLANTILLA MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP



Fuente: http://cybertesis.upc.edu.pe/upc/2005/chavez_gk/html/sdx/chavez_gk.html

Tasa de crecimiento del mercado

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical, es usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado o industria, va desde alto a bajo y desde el 20% al 5% con una media del 10%, porcentajes que son estándares por los creadores de la matriz.

Se estima tomando en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los últimos dos años, o de los dos últimos periodos.

Cálculo de la tasa de crecimiento del mercado de la salud en la parroquia Cotocollao

Tabla Nro. 23

Demanda de la salud en la parroquia Cotocollao			
2005-2009			
AÑO	x	y (demanda)	Incremento con respecto al año anterior
2005	1	192590	**
2006	2	204854	6,37%
2007	3	217255	6,05%
2008	4	238356	9,71%
2009	5	264818	11,10%

Fuente: Dirección Provincial de salud de Pichincha
 Autor: Angélica Benalcázar

Se utilizará la siguiente fórmula:

$$TasaCrecimiento = \frac{\text{demanda año 2009} - \text{demanda año 2008}}{\text{demanda.año2008}} * 100$$

$$TasaCrecimientomercado = \frac{2648188 - 238356}{238356} * 100$$

$$TasaCrecimientomercado = 11.10\%$$

La tasa de crecimiento de mercado es independiente del crecimiento de la demanda de la empresa, aunque en este caso la demanda de la empresa también ha crecido en niveles similares. El resultado 11.10% situará a la industria en el cuadrante superior indicando una tasa de crecimiento alto.

Cuota de Mercado Relativa

La cuota de mercado relativa es una cifra obtenida al comparar la participación en el mercado de la industria más exitosa de un segmento con la participación en el mercado de la institución estudiada. Indica que tan importante es la cuota de mercado que una empresa tiene en un sector determinado.

Es común que esta cantidad esté situada entre 1 y 1,5. Por encima de este nivel la cuota relativa del mercado es fuerte y por debajo es débil.¹⁵

Para el posterior cálculo de esta cifra hemos procedido a definir las áreas de servicio de la Clínica ESMEIN y luego se ha asignado cuotas de mercado en cada área basándonos en el conocimiento del mercado de quienes trabajan en la institución y también en observación de la autora.

Áreas de servicios de la Clínica ESMEIN

Las áreas que han sido definidas como servicios de la Clínica de Especialidades Médicas Integrales son las siguientes:

Consulta externa: abarca exámenes médicos y consultas médicas que no requieren de hospitalización durante su contacto con los profesionales que le brindan la atención solicitada al paciente.

¹⁵Marketing Estratégico, Jean Jaques Lambin; 2da Edición. Mc Graw Hill. Pág. 322

Tabla No. 24

CUOTAS DEL MERCADO AL CUAL SE DIRIGE LA CLINICA ESMEIN SEGÚN INSTITUCIÓN EN EL ÁREA DE CONSULTA EXTERNA			
POSICIÓN	INSTUTUCIÓN	TAMAÑO	CUOTA DE MERCADO
1	CLINICA COTOCOLLAO	DE 15 A 30 CAMAS	35%
2	CLINICA SANTA MARIA	DE 15 A 30 CAMAS	28%
3	CLINICA ESMEIN	MENOS DE 15 CAMAS	20%
4	CLINICA DEL NORTE	MENOS DE 15 CAMAS	12%
5	FUNDACION AYUDA FAMILIAR Y COMUNITARIA AFAC	MENOS DE 15 CAMAS	5%
Fuente: Ministerio de Salud y Entrevista a directivos de la empresa			
Autor: Angélica Benalcázar			

Hospitalización: abarca la atención médica que requiere que el paciente se mantenga bajo observación continua por parte de los profesionales de la salud dentro de la casa de salud y esta puede o no incluir cirugía.

Tabla No. 25

CUOTAS DEL MERCADO AL CUAL SE DIRIGE LA CLINICA ESMEIN SEGÚN INSTITUCIÓN EN EL ÁREA DE HOSPITALIZACIÓN			
POSICIÓN	INSTUTUCIÓN	TAMAÑO	CUOTA DE MERCADO
1	CLINICA COTOCOLLAO	DE 15 A 30 CAMAS	30%
2	CLINICA SANTA MARIA	DE 15 A 30 CAMAS	25%
3	CLINICA ESMEIN	MENOS DE 15 CAMAS	23%

4	CLINICA DEL NORTE	MENOS DE 15 CAMAS	12%
5	FUNDACION AYUDA FAMILIAR Y COMUNITARIA AFAC	MENOS DE 15 CAMAS	10%
Fuente: Ministerio de Salud y Entrevista a directivos de la empresa Autor: Angélica Benalcázar			

Cálculo de la Cuota de Mercado Relativa

Para realizar este cálculo vamos a seguir el procedimiento propuesto por Jean Jaques Lambin en su libro Marketing Estratégico el cual sugiere comparar la cuota de mercado mantenida y la del competidor más peligroso.

Entonces se debe aplicar la siguiente fórmula para calcular la cuota de Mercado Relativa o CMR:

$$CMR = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participac ión en el mercado}}{\text{Ventas del mayor competidor y/o \% participac ión del mayor competidor}}$$

Área de Consulta Externa de la Clínica ESMEIN

Se aplicará la fórmula con los siguientes datos:

% Participación de ESMEIN en el mercado = 20 %

% Participación del mayor competidor, Clínica Cotocollao, en el mercado = 35%

$$CMR = \frac{\% \text{ de participac i3n en el mercado de la empresa}}{\% \text{ participac i3n en el mercadodel mayor competidor}}$$

$$CMR = \frac{20\%}{35\%}$$

$$CMR = 57\% \approx 0.57$$

Área de Hospitalización de la Clínica ESMEIN

Se aplicará la fórmula con los siguientes datos:

% Participación de ESMEIN en el mercado = 23 %

% Participación del mayor competidor, Clínica Cotocollao, en el mercado = 30%

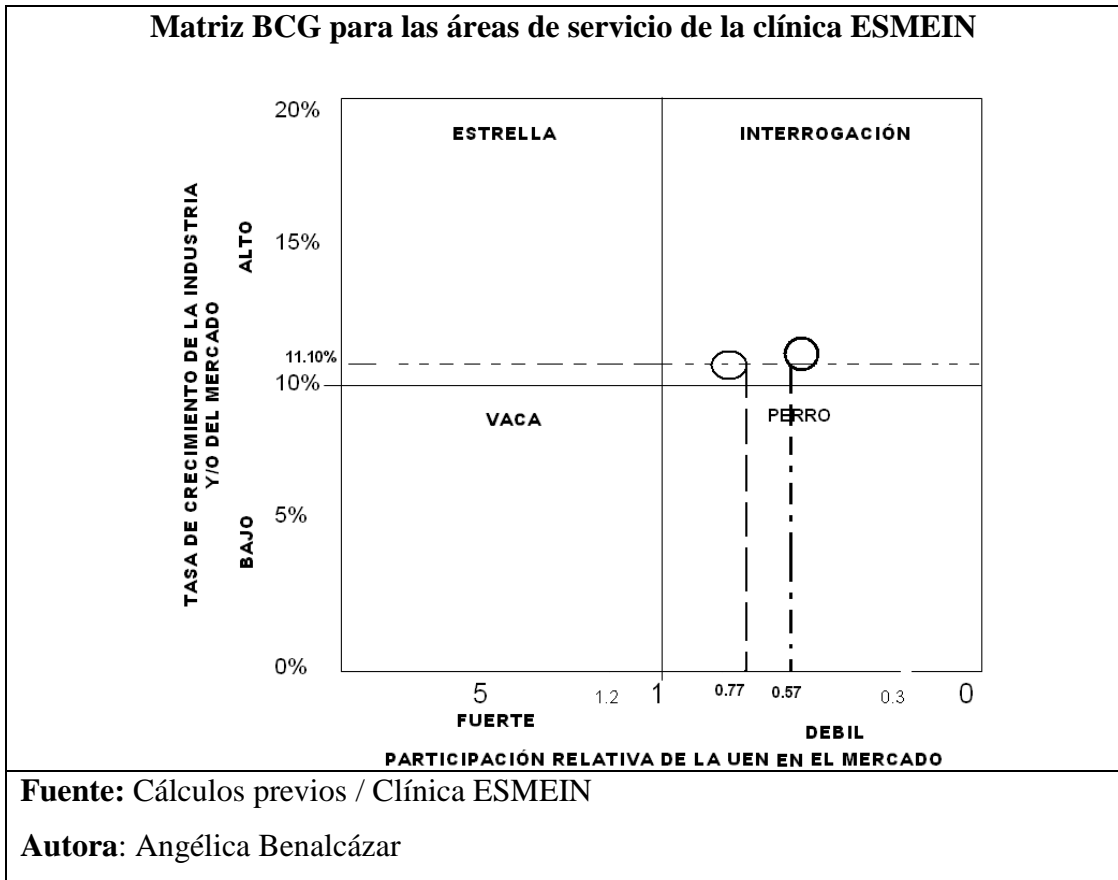
$$CMR = \frac{\% \text{ de participac i3n en el mercado de la empresa}}{\% \text{ participac i3n en el mercadodel mayor competidor}}$$

$$CMR = \frac{23\%}{30\%}$$

$$CMR = 77\% \approx 0.77$$

En ambos casos, consulta externa y hospitalización, la cuota relativa de mercado es menor que 1 lo que indica que la cuota es débil.

Gráfico No. 35



En el gráfico anterior vemos que ambas áreas de servicio ofrecidas por la clínica ESMEIN están en el cuadrante de los negocios interrogantes o también llamados signos de interrogación.

En estos casos existen dos alternativas a seguir, como el servicio no ha logrado afianzarse en el mercado, se debe descubrir si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentables o de lo contrario se debe reducir su participación o bien cancelarla y sacar el producto del mercado o cambiarlo por otro.

En el caso de la clínica ESMEIN afortunadamente sí es posible ganar mayor participación en el mercado por ello la empresa se encuentra en el proceso de

ampliación de las instalaciones lo que le permitirá conseguir una participación relativa en el mercado más alta, siguiendo así la estrategia adecuada para este tipo de negocios que es buscar la manera de crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial obteniendo así el apoyo de los clientes

4.1.2 Matriz General Electric (GE) o Rejilla de Planificación Estratégica

Esta matriz se desarrolló a finales de los años 70 entre la empresa multinacional General Electric y la empresa de consultoría McKinsey y Asociados, dicho instrumento permite identificar a nivel corporativo las oportunidades y objetivos de inversión siendo así que concentrará la evaluación y decisión en los productos o servicios que muestren una mayor capacidad de generación de recursos. El principio de esta matriz se basa en que no se le puede brindar la misma atención a todos los segmentos del mercado al mismo tiempo sino que necesariamente las empresas deberán darle cierta especialización a algunos segmentos. El enfoque de G.E evalúa cada oportunidad con el uso de un diagrama de nueve casillas o pantalla de nueve casillas, en el que cada una determina un tipo de estrategia a seguir. A continuación se muestra una representación esquemática de la matriz General Electric:

Gráfico No. 36

PLANTILLA MATRIZ GENERAL ELECTRIC

ATRACTIVO DEL MERCADO	<i>ALTO</i>	1	1	2
	<i>MEDIO</i>	1	2	3
	<i>BAJO</i>	2	3	3
		<i>FUERTE</i>	<i>MEDIO</i>	<i>DÉBIL</i>
		POSICIÓN DEL NEGOCIO O PRODUCTO		

Fuente: Gestipolis.com

Como se puede apreciar se trata de una matriz multivariable de 2 dimensiones que comprende:

1.- Atractivo del mercado: será calificado entre las opciones alto, medio y bajo

2.- Posición del producto o servicio: se evaluará entre las posibilidades de fuerte, medio y débil.

Para determinar el valor de cada variable entre las antes mencionadas se evaluarán los factores claves de éxito en ambas categorías y según la industria a la que pertenezca la empresa.

Para comprender mejor la interpretación de los resultados en la matriz GE se procederá a especificar el significado de cada zona en la matriz de la siguiente forma:

- **Zona 1:** en esta zona se encuentran los productos o servicios más fuertes con un alto atractivo, que deben ser potenciados por la organización y en los que tiene gran oportunidad para invertir y obtener crecimiento.
- **Zona 2:** en este sector se encuentran los productos con atractivo medio cuya cuota de mercado se deberá mantener y aquellos productos que no están bien desarrollados y requieren mayor análisis.
- **Zona 3:** este tipo de productos ubicados en esta zona tienen un atractivo muy bajo y deberían ser eliminado de la cartera de la empresa.

Para el análisis de cada uno de los indicadores seleccionados se otorga un valor o peso en puntos que en total deberían sumar 100 y se crean columnas clasificadas en Alta, Media, baja y muy baja a las que se les confiere una puntuación valorativa de 3,

2 , 1 y 0 respectivamente. Luego se multiplicarán los valores del peso y la clasificación y finalmente sumados los totales para tener un valor en cada variable (atractivo del mercado y posición del producto).

Matriz General Electric o Rejilla de Planificación Estratégica para la Clínica ESMEIN

Los indicadores para evaluar el servicio en el área de **consulta externa** con su respectiva tabulación fueron los siguientes:

Tabla No. 26

ÁREA DE CONSULTA EXTERNA - INDICADORES CLAVE			
INDICADOR	VARIABLE ATRACTIVO DEL MERCADO		
	Peso (1-100)	Calificación (0-3)	TOTAL POR INDICADOR
Percepción de marca	30	1	30
Infraestructura	25	2	50
Fuerza de la competencia	15	2	30
Apoyo gubernamental al sector	10	2	20
Tasa de crecimiento de la demanda	20	3	60
TOTAL	100	PUNTOS	190
TOTAL ATRACTIVO DE MERCADO		= PUNTOS/100=	1,90
Fuente: Entrevista con directivos de la empresa			
Autor: Angélica Benalcázar			

Tabla No. 27

ÁREA DE CONSULTA EXTERNA - INDICADORES CLAVE			
INDICADOR	VARIABLE POSICIÓN DEL SERVICIO		
	Peso (1-100)	Calificación (0-3)	TOTAL POR INDICADOR
Recursos financieros	20	2	40
Disponibilidad de insumos	10	2	20
Tecnología	14	2	28
Recursos humanos	20	3	60
Costos	12	2	24
Publicidad	12	1	12
Capacidad de producción	12	1	12
TOTAL	100	PUNTOS	196
TOTAL POSICIÓN DEL SERVICIO		= PUNTOS/100=	1,96

Fuente: Entrevista con directivos de la empresa

Autor: Angélica Benalcázar

Coordenadas de ubicación del servicio de consulta externa: 1.96 x; 1.90 y.

Donde x es la posición del mercado y y es el atractivo de mercado.

Los indicadores para evaluar el servicio en el área de **Hospitalización** con su respectiva tabulación fueron los siguientes:

Tabla No.28

ÁREA DE HOSPITALIZACIÓN – INDICADORES CLAVE			
INDICADOR	VARIABLE ATRACTIVO DEL MERCADO		
	Peso (1-100)	Calificación (0-3)	TOTAL POR INDICADOR
Percepción de marca	32	1	32
Infraestructura	25	1	25
Fuerza de la competencia	15	3	45
Apoyo gubernamental al sector	8	1	8
Tasa de crecimiento de la demanda	20	3	60
TOTAL	100	PUNTOS	170
TOTAL ATRACTIVO DE MERCADO		= PUNTOS/100=	1,70

Fuente: Entrevista con directivos de la empresa

Autor: Angélica Benalcázar

Tabla No. 29

ÁREA DE HOSPITALIZACIÓN - INDICADORES CLAVE			
INDICADOR	VARIABLE POSICIÓN DEL SERVICIO		
	Peso (1-100)	Calificación (0-3)	TOTAL POR INDICADOR
Recursos financieros	17	2	34
Disponibilidad de insumos	18	2	36
Tecnología	15	2	30
Recursos humanos	20	3	60
Costos	10	2	20
Publicidad	10	1	10
Capacidad de producción	10	1	10
TOTAL	100	PUNTOS	200
TOTAL POSICIÓN DEL SERVICIO		= PUNTOS/100=	2,00

Fuente: Entrevista con directivos de la empresa

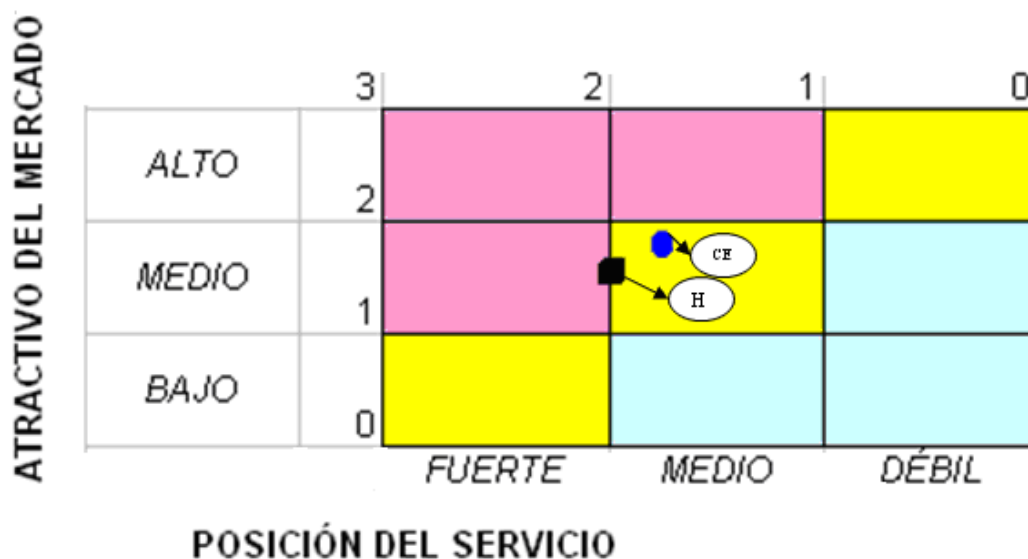
Autor: Angélica Benalcázar

Coordenadas de ubicación del servicio de Hospitalización: 2.00 x; 1.70 y.

Donde x es la posición del mercado y y es el atractivo de mercado.

Gráfico No.37

Matriz GE para la clínica ESMEIN y sus áreas de servicio



Fuente: Cálculos previos/ Clínica ESMEIN

Autor: Angélica Benalcázar

Una vez graficadas las 2 áreas de servicio de la clínica ESMEIN podemos observar que al igual que se demostró en la matriz BCG, ambas áreas cayeron en la misma zona, esta vez en la zona amarilla que identifica a servicios del tipo 2. Estamos reafirmando la idea de que los servicios de la clínica son de atractivo medio cuya cuota de mercado se deberá mantener mediante estrategias de desarrollo de producto o diferenciación que serán detalladas después en el presente trabajo de investigación.

4.1.3 Matriz Ansoff

La matriz de Ansoff, también denominada matriz de producto/mercado es uno de los clásicos en el análisis estratégico, ya que fue introducida en 1957 en un artículo de la Harvard Business Review.

Gráfico No. 38

PLANTILLA MATRIZ DE ANSOFF



Fuente:<http://marketingandbusinessoninternet.blogspot.com/2010/08/matriz-de-ansoff.html>

Autor: Angélica Benalcázar

Este modelo es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas. Como podemos observar en el Gráfico precedente la matriz divide estas posibilidades en dos ejes (productos y mercados) con dos valores para cada uno (existente y nuevo).

Gráfico No. 39

Matriz de ANSOFF para la Clínica ESMEIN

<i>MERCADOS</i>	<i>PRODUCTOS</i>	
	<i>ACTUAL</i>	<i>NUEVO</i>
ACTUAL	PENETRACION DE MERCADO Posicionar el nuevo nombre de la clínica en la mente de los clientes Publicitar los servicios de la empresa mediante campañas publicitarias Conocer mejor las necesidades de los clientes Mejorar la imagen general sobre la empresa	DESARROLLO DE PRODUCTO

NUEVO	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN
--------------	------------------------------	------------------------

Fuente: Investigación propia

Autor: Angélica Benalcázar

Tomando en cuenta que la empresa está invirtiendo grandes cantidades de dinero en construir la 2da Etapa de la Clínica ESMEIN se debe pensar en estrategias que permitan ganar más clientes en el mercado actual con los servicios actuales.

Por lo tanto entramos en el cuadrante **Mercado Actual, Producto Actual** correspondiente a las estrategias de penetración de mercados.

4.1 PROPUESTA PARA LA CLÍNICA ESMEIN

Basándonos en la investigación desarrollada en el presente documento se procederá a plasmar propuestas que permitan obtener mayores ingresos mediante la optimización de los recursos de la empresa.

Estrategia Competitiva

La ventaja competitiva es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su éxito competitivo.

Michael E. Porter en su libro Ventaja Competitiva publicado en 1987 plantea 3 estrategias competitivas genéricas: Liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

Se ha considerado la aplicación de las 3 estrategias antes mencionadas, y se determinó que la más conveniente para la empresa dadas sus características es la diferenciación.

Estrategia de Diferenciación para la Clínica ESMEIN

La estrategia de diferenciación consiste en aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores.¹⁶

PROPUESTA PARA DIFERENCIAR LOS SERVICIOS DE LA CLÍNICA ESMEIN

El servicio de salud se presta de manera muy similar en la mayoría de centros de atención. La persona enferma acude a la entidad de salud, si no presenta un cuadro grave espera un turno para ser atendido por un médico, explica sus síntomas brevemente, es sometido a examen físico, el médico hace un diagnóstico y receta. Si el caso es emergencia, se le toman los signos vitales y se realizan maniobras para precautelar la vida del paciente, etc.

Entonces lo que diferencia un centro de salud de otro son las comodidades que presta, el tipo de trato que se le da al paciente, etc.

¹⁶ <http://ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf>

Basándonos en experiencias propias y en la lectura de varios reportes investigativos se ha determinado un pilar importante en la relación médico-paciente que no es tomado en cuenta por todos los centros de salud y que crea un vínculo casi indestructible entre los pacientes y su médicos, ese pilar es **LA CONFIANZA**.

¿Cómo obtener la confianza de los pacientes?

La clave para crear confianza es **LA COMUNICACIÓN**.

La comunicación médico paciente produce beneficios para la salud psicológica y física del paciente y aumenta su confianza y compromiso. Así mismo, los problemas en esta relación son un factor crucial en la decisión para cambiar de médico o iniciar acciones legales contra los profesionales.¹⁷

Se ha demostrado que hay más juicios por “negligencia médica” a causa de problemas de comunicación que por “errores médicos”. El lenguaje médico-técnico que dominan los profesionales de la salud se convierte en una barrera comunicativa en la relación médico paciente.

Incluso el autor George Engel ha propuesto un *Modelo Biopsicosocial* para la atención médica donde los médicos no solo poseen conocimientos científicos sino sociales que les permite tener disposición y actitud para comprender con mayor facilidad el sufrimiento, la vivencia de necesidad, dependencia y vulnerabilidad del paciente visto como persona pero sin dejar de lado la objetividad para el diagnóstico.

¹⁷ Lloyd M, Bor R. *Communication skills for medicine*. Editorial Churchill Livingstone, Londres, 2001.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO:

Se llama posicionamiento al 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia.¹⁸

Fotografía No.1

COMUNICACIÓN-CONFIANZA



Comunicarnos con nuestros pacientes es tan importante como saber medicina

Fuente: Clínica ESMEIN

“En Clínica ESMEIN, comunicarnos con nuestros pacientes es tan importante como saber medicina”

Posicionar a la clínica como una entidad donde sus profesionales crean un vínculo de confianza con el paciente y donde éste siente que el médico escucha lo que él puede aportar para el correcto diagnóstico y donde se le explica sobre su padecimiento pues es importante que él conozca lo que tiene y cómo poder mejorar su calidad de vida.

¹⁸ RIES, Al and Trout, J. *Positioning, The battle for your mind*. Primera Edición, Warner Books - McGraw-Hill Inc., New York, 1981, p. 39.

Al posicionar esta idea en la mente de nuestros clientes ellos serán pacientes fieles al centro médico y además seguirán de manera más eficiente las indicaciones médicas, aportando en cierta medida de forma inconsciente a la obtención de mejores resultados con los tratamientos.

Uno de cada cuatro pacientes percibe que su doctor le está exponiendo a riesgos innecesarios, según datos de un estudio en USA de Johns Hopkins publicado en la revista Medicine (2010). Además dos estudios recientes muestran que en la misma medida que los pacientes confían en sus médicos, toman los medicamentos.¹⁹

Cuando una persona siente tiene temor de ir al médico, o siente vergüenza de lo que él médico pueda preguntar o no le convence del todo el diagnóstico de un centro de salud ese paciente se muestra esquivo a realizarse controles de rutina, a seguir largos tratamientos e incluso pierde el interés en su propia salud.

Cuando los pacientes llegan con ideas preconcebidas sobre lo que el médico puede llegar a hacer, se molestan si se sienten no escuchados. Entonces los médicos deben tratar de explicar de la mejor manera el por qué y que hacen o van a hacer.

Mostrando que los profesionales de Clínica ESMEIN van más allá de un simple diagnóstico, que se interesan en indagar la historia médica de los pacientes a fondo y que les explican con lenguaje claro su condición y su tratamiento vamos a crear lazos muy fuertes con los pacientes haciendo que ellos mismos sean quienes refieran a nuestros pacientes mediante la publicidad de boca en boca.

IMPLEMENTACIÓN DE PROTOCOLOS MÉDICOS EN CLÍNICA ESMEIN

¹⁹ <http://www.slideshare.net/ISpical/articulo-relacion-trascenden-medico-paciente>

Los servicios de salud sólo pueden tener un nivel de calidad, el máximo. Para poder simular de alguna forma la estandarización del servicio dado por un médico y por otro en la clínica ESMEIN y orientarse a la profesionalización conviene desarrollar y utilizar protocolos, estos ayudan a definir y permiten revisar acciones y procesos, son sumamente útiles para calcular costos y darle un precio al servicio.

Los protocolos son los grandes aliados para el control de la calidad.

Cuanto más pensado en detalle y más efectivamente protocolizado, mayor será la posibilidad de éxito de un producto/servicio en el mercado

4.3 Misión actual de la clínica ESMEIN

Brindar a la comunidad atención permanente de salud integral en todas las especialidades médicas, de la más alta calidad y al menor costo, garantizando nuestro servicio con tecnología de punta y Recursos Humanos calificados y comprometidos con el bien estar de nuestros pacientes.

La misión está correctamente redactada pues responde a la razón de ser de la empresa y a las siguientes cuestiones:

- La necesidad a satisfacer: atención de salud integral
- El cómo hacer las cosas: con la más alta calidad y al menor costo garantizados
- Recursos humanos: serán clasificados y comprometidos con el bienestar de los pacientes.

4.4 Visión actual de la clínica ESMEIN

Somos una Organización que presta servicio médico a todos nuestros pacientes, sintiéndonos siempre útiles a nuestra comunidad de pacientes y tratando en todo momento de adaptarnos a las exigencias y las variables que los nuevos tiempos exigen.

Dominamos nuevas tecnologías, tratamientos existentes en el mercado farmacéutico y otros tipos de tratamientos. Apoyamos a nuestro personal con el fin de que asistan a eventos nacionales e internacionales que permitan su actualización, conozcan y alternen con quienes se encuentran a la cabeza de las nuevas investigaciones terapéuticas.

Permaneceremos siempre en la búsqueda de lo mejor para brindarlo a nuestros pacientes, prestando un servicio competitivo, confiable y de alta calidad.

Ésta visión enuncia aspectos importantes pero es demasiado amplia, además ésta debe mencionar lo que la empresa logrará con el tiempo, cómo se posicionará y que va a representar.

Por ello debe estar redactada en futuro o en infinitivo.

4.4.1 Visión propuesta:

Llegar a ser, dentro de los siguientes 5 años (2017), el mejor referente en el sector de la salud prestando servicios médicos de alta calidad, creando vínculos estables con nuestros clientes y adaptándonos a las exigencias imperantes, que sirve a la comunidad con el más moderno equipo tecnológico y apoyando a nuestros colaboradores para su capacitación continua.

4.5 Objetivos Organizacionales

GENERALES:

- Desarrollar acciones conducentes a la promoción de salud, prevención de la enfermedad y educación para la salud en beneficio de la colectividad.

- Establecer un sistema coordinado e integrado para la atención de consultas médicas en general.
- Brindar atención especializada e integral, en situaciones de emergencias y urgencias médico quirúrgicas.
- Garantizar la cobertura de atención médica y quirúrgica en forma oportuna y eficaz a la población demandante, comunicándonos con eficiencia y creando vínculos importantes con los pacientes.
- Incorporar principios éticos y legales que guían el ejercicio profesional en beneficio de la colectividad.

ESPECÍFICOS:

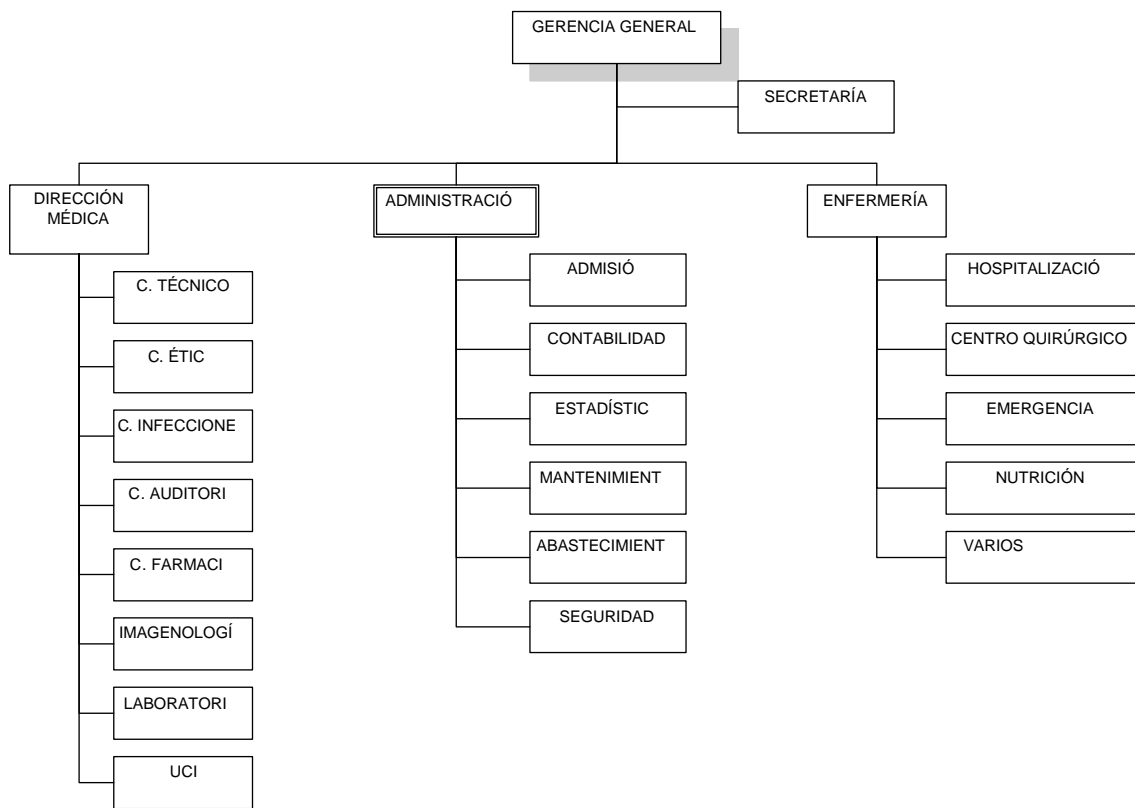
- Tener como equipo de trabajo a personal capacitado para otorgar una presentación de servicios apropiada, profesional y humana dentro del estado de la ciencia a la comunidad demandante, sea está necesitada de consulta médica, hospitalización o tratamiento médico-quirúrgico.
- Brindar servicios de hospitalización en función de tratamientos médicos, quirúrgicos, valoración clínica, diagnóstica, provisión, suministro y administración de medicamentos.
- Proveer a la comunidad en general o a los médicos del caso, de servicios de enfermería y de exámenes complementarios de calidad, que permitan al paciente un tratamiento oportuno y debido.
- Propender la investigación médica y la actualización científica en su personal en función de brindar un mejor servicio a la comunidad.

- Brindar atención integral de salud procurando mantener precios accesibles para la comunidad.

Los objetivos están planteados correctamente pues tienen coherencia con la misión y la visión incluso si se aceptara el cambio propuesto en la visión.

Gráfico No. 40

4.6 Organigrama Estructural Actual



Fuente: Clínica ESMEIN

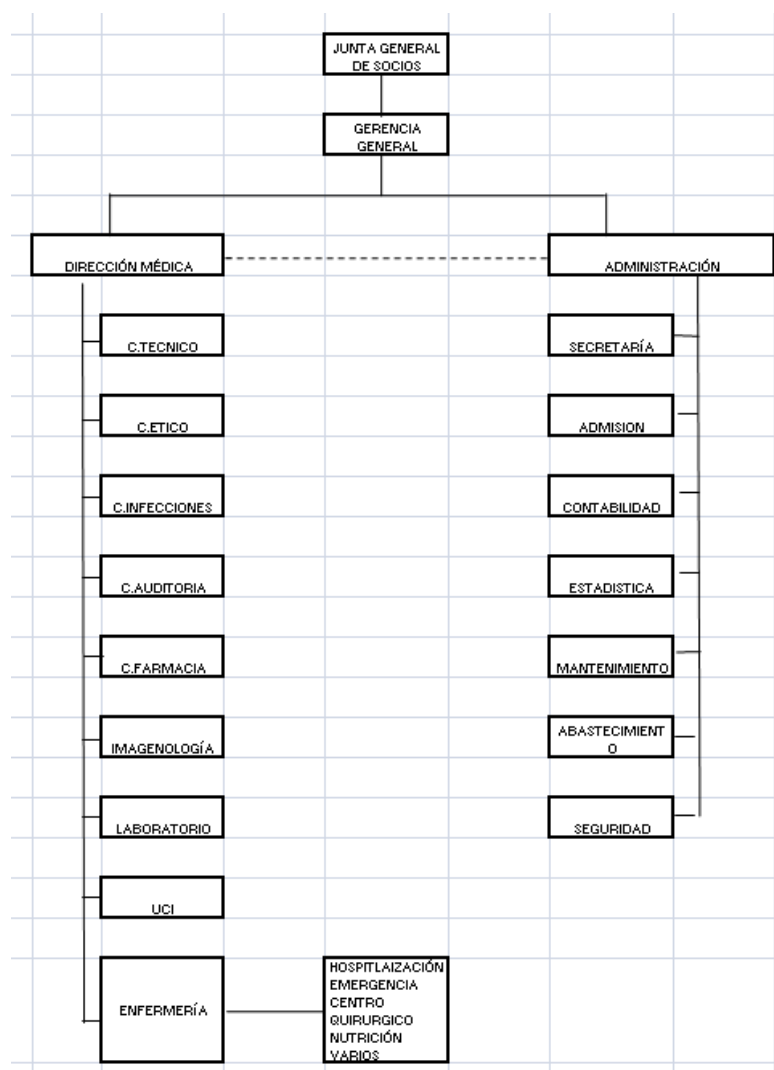
4.6.1 Diagnóstico:

Basándonos en el artículo 8 del reglamento de la clínica ESMEIN que nos fue proporcionado, “La Junta General de Socios es el organismo supremo de la compañía y sus resoluciones son obligatorias “. Por lo tanto se encuentra una inconsistencia pues este organismo ni siquiera aparece en el organigrama, lo que supone una

primera corrección. La secretaría debería estar bajo el mando administrativo. Y tomando como referencia el artículo 21 del reglamento antes mencionado que dice el director médico “Ejerce la supervisión de todo el personal médico y auxiliar que labora en la Clínica” la enfermería debería estar bajo su supervisión. En las atribuciones de la administración se menciona control de farmacia y dietética, por lo tanto debe estar como auxiliar a la dirección médica.

Gráfico No. 41

4.6.2 Organigrama propuesto



Fuente: Investigación de la Autora
Autor: Angélica Benalcázar

4.7 Reglamento Interno de la Organización

El actual reglamento de la Clínica ESMEIN cuenta con 69 artículos donde se detalla las funciones y atribuciones de cada área, sus directores y la forma y período de su elección.

El documento está muy bien estructurado y ya se propusieron en el literal anterior las posibles correcciones al organigrama estructural, pero hemos creído prudente responder las siguientes interrogantes para determinar así más correcciones:

¿Existe realmente la jerarquización de funciones del organigrama?

Después de la observación directa y de recoger las opiniones y experiencias de algunos empleados y directivos de la clínica, puedo responder con un NO a la anterior interrogante.

Pues por ejemplo no existe un(a) jefa de enfermería. No se está cumpliendo con las funciones especificadas en el reglamento, existe cierto desconocimiento y las sugerencias o inconvenientes en la mayoría de veces no son dirigidas a las autoridades designadas.

Para la gerencia general es difícil mantener el control de todas las áreas que le son encomendadas por dificultades de disponibilidad de tiempo y delegación de autoridad.

Existe un(a) encargada del área de Recursos Humanos en la práctica pero al no tener descritas sus responsabilidades en el Reglamento o su posición en el organigrama es difícil el control de su desempeño.

¿Es suficiente con las disposiciones que contiene actualmente el reglamento?

No, aunque hay que reconocer que el reglamento es bastante completo hace falta instaurar disposiciones con respecto a la manera de contratar el personal y otra muy

importante como son las sanciones sean estas monetarias, de sobre tiempo o de cualquier tipo sobre las faltas graves o las faltas leves.

Las sanciones deben estar establecidas por escrito y deben ser comunicadas a los colaboradores antiguos en una reunión y a los nuevos en una breve charla de inducción cuando son contratados, ya que lamentablemente las sanciones son sumamente útiles para mantener la disciplina y para crear un ambiente de trato igualitario en las organizaciones.

4.8 Mix de marketing

Kotler y Armstrong, definen al mix de marketing, mezcla de mercadotecnia marketing mix como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto"²⁰.

Dada la naturaleza de las actividades a las que se dedica la Clínica de Especialidades Médicas en el presente documento se ha considerado aplicar el mix de marketing según la perspectiva propuesta por Valarie Zeithalm en el libro Gerencia de Servicios donde se hace énfasis en la consideraciones de 3 nuevas p's del marketing que no estaban consideradas en la mezcla de marketing tradicional propuesta por Kotler. Estos 3 nuevos aspectos del marketing mix se evidenciaron en el momento en que los expertos en mercadotecnia notaron que era necesario tratar a los servicios de una forma diferente a la tradicional que funcionaba perfectamente con los productos.

En un servicio el proceso de producción del mismo es parte del proceso de marketing pues el personal y la infraestructura física son decisivos al momento de obtener el resultado final y todos ellos forjan la percepción que tendrá el cliente acerca del servicio.

²⁰ Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Philip Kotler y Gary Armstrong, Pág. 63, 2003

El caso de la distribución es substancialmente distinto en productos y servicios pues no se puede almacenar el servicio de salud en bodegas para tenerlo listo en los momentos de más alta demanda.

La fijación del precio de un servicio es el factor más crítico que se enfrenta en marketing de servicios frente al de productos. Además una vez que se ha fijado un precio y ganado un posicionamiento, tratar de utilizar precios temporales de promoción puede desgastar el posicionamiento y la imagen que se ha logrado con mucho esfuerzo.²¹

Podemos concluir por tanto que la intangibilidad de los servicios es la diferencia más importante que los hace diferir de los productos. Los servicios se fabrican en el momento de la compra y diferirán al menos de forma mínima de acuerdo a las circunstancias específicas de los compradores y de los vendedores.

Así el marketing de servicios propone una mezcla de mercadotecnia con 7 aspectos fundamentales: el servicio, la evidencia física, el proceso, el personal, el precio, la plaza y la promoción.

4.8.1 Servicio

Podemos definir los servicios de salud como todos aquellos que prestan personalmente los médicos, odontólogos, enfermeras y el resto del personal de salud en hospitales, consultorios, clínicas o a domicilio con la intención de conservar o restablecer la salud.²²

²¹Marketing de servicios. COBRA, Marcos. 2da Edición. Mc. Graw Hill. 2000. Pg.14.

²² Discusiones técnicas Evaluaciones en salud y en la Cooperación, OMS, Octubre 1988. Pág.4

Nombre

El nombre de la empresa es Clínica de Especialidades Médicas Integrales o su abreviatura Clínica ESMEIN. Podemos notar que el nombre solo describe la actividad o el servicio que brinda la Clínica más no le da un nombre característico que permita identificarla fácilmente.

Además tomando en cuenta que el resultado de la pregunta 1 de la encuesta de Formato #3 realizada en el presente trabajo de investigación reportó que el 67.23% de los clientes actuales han llegado a esta casa de salud porque la ubicación de la misma les resulta favorable, podemos deducir que el nombre de la empresa no está posicionado, por ejemplo hay algunas anécdotas del personal que muestran que muchos de los pacientes que han llegado hasta la Clínica no saben el nombre de la institución y en casos más graves no saben si es clínica o centro médico.

Propuesta de Nuevo Nombre

El edificio que está siendo adecuado para la segunda etapa de la Clínica era anteriormente utilizado por el convento “Virgen de la Medalla Milagrosa” entonces cuando se efectuó la compra, las religiosas del convento les regalaron una imagen del “Venerable” San Gregorio, quien sigue su proceso de beatificación y posterior canonización.

Biografía de San Gregorio²³

José Gregorio Hernández Cisneros, OFS (Isnotú, Trujillo, 26 de octubre de 1864 - Caracas, 29 de junio de 1919), fue un médico y científico venezolano, solidario con los más necesitados, tanto que muchos latinoamericanos lo consideran santo a pesar de no haber sido canonizado por la Iglesia Católica. Murió de forma trágica, al golpearse la cabeza con el borde de la acera a consecuencia de un impacto con un automóvil, en la esquina de Amadores, La Pastora, Caracas, Venezuela, pueblo hoy

²³El libro de los santos. Pág. 35-36

integrado en Caracas. Sus restos reposan en la iglesia parroquial de La Candelaria de esta ciudad, después de estar por mucho tiempo en el Cementerio General del Sur. San Gregorio, es considerado por los fieles como el Santo de la Salud, pues se le atribuyen muchos milagros relacionados con la sanación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone realizar el cambio de nombre de Clínica de Especialidades Médicas Integrales ESMEIN a Clínica San Gregorio Especialidades Médicas Integrales.

Con el nombre propuesto queremos facilitar la aprehensión del nombre de la empresa, su identificación y mejorar así su posicionamiento.

Logotipo



El logotipo de la clínica ESMEIN ha considerado los colores celeste y azul, puesto que transmiten tranquilidad además de ser considerados como los colores principales de la virtud y el trabajo. La figura humana que está representada en la letra I, tiene como significado la salud y vitalidad que se ofrece a los pacientes.

Analizando la armonía que tiene el logotipo actual creemos que ni los colores ni el isotipo deben ser cambiados sino solamente se debe utilizar el nuevo nombre, por lo que el Logotipo propuesto quedaría así:



Slogan

El slogan que utiliza Clínica ESMEIN es el siguiente: **“Atención Especializada al menor costo”**, esta frase engloba características importantes del servicio prestado en la institución, pero el hecho de hacer referencia al precio disminuye el valor de la calidad del servicio. Si se evalúa la relevancia de “Atención Especializada” y “Menor Costo” tenemos tendencia a dar mayor importancia al asunto relacionado con el precio pues el costo monetario de las cosas es trascendente al momento de una decisión de compra.

Propuesta de cambio de Slogan

Por lo expuesto anteriormente y considerando que se va a posicionar a la empresa como un centro de salud donde la comunicación y la confianza son los pilares más importantes que la diferencian de los competidores propondremos cambiar el slogan de la empresa a:

“Comunicarnos con nuestros pacientes es tan importante como saber medicina”

Con esta frase se da un enfoque más serio, más humano, un mensaje más acorde con la nueva imagen de la clínica.

Servicios en Clínica ESMEIN

La institución de salud que estamos estudiando brinda una amplia gama de servicios de salud que van desde una consulta médica en varias especialidades hasta una intervención quirúrgica de alto riesgo o la hospitalización en terapia intensiva; por esta razón durante el desarrollo de este trabajo de investigación hemos decidido dividir en 2 categorías a los servicios que brinda la Clínica ESMEIN tomando en cuenta la complejidad de algunos procedimientos y la cantidad de recursos que suponen su desarrollo. Las categorías en las que hemos dividido los servicios médicos de la empresa son:

1. **Servicios de consulta externa y diagnóstico:** este grupo engloba procedimientos de diagnóstico, intervenciones quirúrgicas menores y las consultas de especialidades que pueden ser remitidas previa cita o por medio de emergencias.

Se considera consulta externa al departamento en el cual se imparte atención médica a los enfermos no internados y cuyo padecimiento les permite acudir al hospital. La atención médica en consulta externa puede ser de diversa índole pero principalmente consiste en el interrogatorio y examen que conducen al diagnóstico y a la prescripción de un tratamiento.

La consulta externa se relaciona de manera principal con el archivo clínico y los consultorios; en segundo grado se relaciona con los laboratorios, radiología, ecografía y demás herramientas de diagnóstico así como con el área de emergencias y con la manera cómo se estandariza el uso de estos recursos para dar el mejor servicio.

Es importante mencionar que en el servicio de consulta externa están inmersos el personal y las instalaciones de la empresa empezando por el parqueadero, la sala de espera, consultorios e incluso los sanitarios del personal y los de uso público

2. **Servicios de cirugía y hospitalización:** este grupo engloba los procedimientos de cuidado médico en hospitalización, cirugía y cuidados intensivos.

El área de hospitalización dispone de un total de 9 salas distribuidas en dos pisos, cada una dotada con baño privado, televisión por cable y teléfono. Atiende a pacientes en todas las especialidades médicas que ofrece la clínica.

El centro quirúrgico tiene a disposición de pacientes y médicos un quirófano totalmente equipado, con la tecnología médica necesaria para la realización de procedimientos de alta complejidad, en las diferentes especialidades. Se complementa con sala de partos, salas de pre y post-operatorio, sala de recepción de neonatos y central de esterilización.

4.8.2 Precio

El precio es el valor monetario que vamos a poner a cada servicio que vamos a comercializar. Debemos plantearnos qué esfuerzo le exigimos al cliente para la consecución de estos, esto forma parte intangible del precio, a igualdad de condiciones ante productos de idéntico precio y características, nos decidiremos por aquellos que como cliente tenga realizar menos esfuerzo para conseguirlo.

El precio es la única posibilidad de ingresos en el plan de marketing.

El precio que se le da a los servicios de la clínica ESMEIN son determinados en base a los precios referenciales de la competencia, tratando de mejorarlos en lo posible.

Tenemos ventaja en precio de intervenciones quirúrgicas frente a los principales competidores así como en terapia intensiva y exámenes de laboratorio, mientras que los rubros por consulta externa general y de especialidades son muy similares.

4.8.3 Plaza

“... El o los canales por los que se transfiere la propiedad de los productos ó servicios del productor al cliente y, en muchos casos, los medios por los que los bienes se mueven de donde se producen adonde los compra el usuario final. Además,

se debe seleccionar a los intermediarios, como mayoristas y detallistas y designarles a cada uno sus roles.²⁴

Gráfico No. 42

Croquis de la ubicación de clínica ESMEIN



Fuente: Google maps

Autor: Zulma Andrade-Diseñadora Grafica

A medida que se ha desarrollado el presente trabajo se ha mencionado que una de las principales ventajas de la Clínica ESMEIN es su ubicación, por lo tanto la plaza ha sido escogida de manera eficiente y es sin duda un factor que le hace más fuerte frente a los competidores.

Tanto la primera etapa como la que sigue en construcción se encuentran en los alrededores del Hospital Pablo Arturo Suarez por lo que tienen mayor potencial de captar clientes en esa zona. La primera etapa es de propiedad de uno de los socios y se paga arriendo por ella. Se tiene un contrato de 10 años y es importante renovarlo pues de esa ubicación depende la mayoría de ingresos de pacientes, entonces no se intenta eliminar esas instalaciones sino conservarlas aunque generen un gasto.

Debido a lo antes mencionado no se harán recomendaciones en este aspecto.

²⁴ Fundamentos de Marketing: Stanton William, Etzel Michael, Walter Bruce Edición 13

4.8.4 Promoción

“La promoción es toda actividad de marketing que ofrece un incentivo adicional y estimula el mercado meta, para que este realice un comportamiento complementario. Esta conducta origina un incremento de las ventas a corto plazo o una asociación positiva con el producto.”²⁵

Promoción actual:

La clínica ESMEIN no ha invertido mucho en promoción para atraer nuevos clientes. El único esfuerzo publicitario ha sido la impresión y distribución de trípticos dentro de la empresa. y actualmente tienen una página web que está ya en funcionamiento y donde se presenta información de la clínica, las especialidades y médicos que en ella trabajan, también permite enviar un formulario de contacto donde las personas interesadas en preguntar pueden entrar en contacto con la clínica para despejar sus dudas.

Gráfico No. 43

Captura de pantalla web Clínica ESMEIN



Fuente: <http://www.clinica-esmein.com/>

Autor: Angélica Benalcázar

²⁵Zeithlam, Valarie. Gerencia de servicios.

Se requiere rediseñar los trípticos y crear volantes con el nuevo nombre y el nuevo slogan, para poner posicionar así de mejora manera una identidad de marca en la mente de los consumidores. A continuación se puede apreciar el diseño actual de los trípticos que están utilizando en la empresa, que ni siquiera son distribuidos a los potenciales clientes sino a los clientes actuales que los toman por curiosidad.

El diseño actual presenta demasiada información a la vista lo que lo hace poco atractivo, se debe cuidar la estética de estos esfuerzos publicitarios haciendo que lleven mensajes más profundos y que convengan.

Gráfico No.44

Tríptico actual lado A



Fuente: Clínica ESMEIN

Autor: Angélica Benalcázar

Gráfico No. 45
Tríptico actual lado B

Especialidades

MEDICINA INTERNA:

- Cardiología
- Neurología
- Geriátria
- Neurología
- Gastroenterología

TRAUMATOLOGIA

GINECO – OBSTETRICIA

CIRUGIA:

- Cirugía general
- Proctología
- Cirugía oncológica
- Urología
- Cirugía laparoscópica
- Neurocirugía
- Cirugía plástica
- Cirugía maxilofacial

PEDIATRIA

TERAPIA INTENSIVA,

REHABILITACION FISICA (FISIATRIA),

EMERGENCIAS,

IMAGENOLOGIA:

- Ecografía
- Rayos x

LABORATORIO CLINICO



Médicos tratóntes

PROXIMAMENTE

**NEVA CLINICA
ESMEIN**
ESPECIALIDADES MÉDICAS INTERNAS

DIRECCION: Angel Ludeña y Pedro Cieza de León, esp.

MEDICO	ESPECIALIDAD	MEDICO	ESPECIALIDAD
Dra. Jenny Benalcázar	GINECO / OBSTETRICIA	Dr. Gerardo Rubio	CIRUGIA MAXILO – FACIAL
Dra. Gabriela Alarcón	GINECO / OBSTETRICIA	Dr. Geovanny Campaña	ANESTESIOLOGIA
Dr. Alex Meza	GINECO / OBSTETRICIA	Dra. Johnny Reyes	ANESTESIOLOGIA
Dr. Edgar Játiva	PEDIATRIA	Dr. Juan Carlos Montero	CIRUGIA GENERAL Y LAPAROSCOPICA
Dr. Henry Cardenas	PEDIATRIA	Dr. William Arias	CIRUGIA ONCOLOGICA
Dra. Maritza Bolanos	PEDIATRIA	Dr. Fernanda Romero	CIRUGIA PLASTICA
Dr. Ramiro Puente	TERAPIA INTENSIVA Y MEDICINA CRITICA	Dra. Waldo Sarmiento	IMAGENOLOGIA
Dr. José Miguel Guerrero	TERAPIA INTENSIVA Y MEDICINA CRITICA	Dra. Patricia Mesias	FISIATRIA
Dr. José Luis Ortega	TERAPIA INTENSIVA Y MEDICINA CRITICA	Dra. Ana Lucía Garrica	DERMATOLOGIA
Dr. Fabricio Pricota	TERAPIA INTENSIVA Y MEDICINA CRITICA	Dra. Patricia Llanes	ECOCARDIOGRAFIA
Dr. Eugenio Penaherrera	TRAUMATOLOGIA Y ORTOPEdia	Dr. Wilson Palomque	GASTROENTEROLOGIA
Dr. Pablo Zúñiga	TRAUMATOLOGIA Y ORTOPEdia	Dra. Alexandra Languepillo	PATOLOGIA CLINICA
Dr. Marco Flores	TRAUMATOLOGIA Y ORTOPEdia	Dra. Doris Almeida	NEFROLOGIA
Dr. Patricio Aldaz	UROLOGIA	Dr. Julio Palacios	NEUROCIRUGIA
Dr. Fausto Camacho	CARDIOLOGIA	Dr. Luis Freire	OFTALMOLOGIA
Dr. Carlos Rosero	NEUMOLOGIA	Dra. Ewa Brito	PSIQUIATRIA
Dra. Beatriz Navárez	NEUMOLOGIA	Dr. Edgar Bombón	ECOGRAFIA
Dr. Roberto Barreno	MEDICINA INTERNA	Dr. Carlos Alvarez	ECOGRAFIA

ACEPTAMOS TODAS LAS TARJETAS DE CREDITO





Dir: Angel Ludeña 0e-5296 y Pedro Cieza de León
(Frente a la entrada de Emergencias
del Hospital Pablo Arturo Suarez)
Tel: 2299348 / 2297577 / 096525299
www.clinica-esmein.com

Impreso por: Genesa Publicidad Impres - Co. 09 708 1612 - E-mail: genesa.publicidadimpres@gmail.com

Atención especializada al menor costo

Fuente: Clínica ESMEIN

Autor: Angélica Benalcázar

Este esfuerzo publicitario es aceptable como un medio complementario a las recomendaciones personales de pacientes que ya han experimentado los servicios de la Clínica. Pero es necesario implementar nuevas formas de promoción.

Promoción propuesta:

Se propone la promoción de la clínica con cortas menciones radiales (Radio ECUASHYRI). Además de impresión de material publicitario como: trípticos y volantes. Contratación de un publrreportaje en revista familia de Diario “El Comercio”. Además sugerimos publicidad móvil, radial y publicidad en paradas de bus. Todo esto con el fin de posicionar la marca y la diferenciación del servicio. Se han escogido estos medios de promoción pues sus precios son accesibles y llegan a un amplio número de personas.

Gráfico No. 46

Ejemplo publicidad lateral en bus de transporte público



Fuente: PUBLITRANS

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Gráfico No. 47

Ejemplo de mini-valla interior – instalada por cortesía por cada 2 buses contratados



Fuente: PUBLITRANS

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Gráfico No. 48

Ejemplo de publicidad en paradas de buses



Fuente: GRUPO K

Elaborado por: Angélica Benalcázar

**EJEMPLOS DE MENSAJES QUE SERÁN UBICADOS EN BUSES,
MINIVALLAS DE BUSES Y PARADAS DE BUSES**

Gráfico No. 49



Fuente: <http://www.fotosearch.com/creatas/doctors-nurses-patients-1/CRT157/>

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Gráfico No. 50



Fuente: <http://www.fotosearch.com/creatas/doctors-nurses-patients-1/CRT157/>

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Gráfico No. 51



Fuente: <http://www.fotosearch.com/creatas/doctors-nurses-patients-1/CRT157/>

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Gráfico No. 52



Fuente: <http://www.fotosearch.com/creatas/doctors-nurses-patients-1/CRT157/>

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Gráfico No. 53

¿Está buscando una clínica donde le ofrezcan la mejor calidad en servicio y a los mejores precios?



CLINICA SAN GREGORIO
ESPECIALIDADES MÉDICAS INTEGRALES

Le ofrecemos eso y mucho más. Visítenos y viva la mejor experiencia en servicios médicos.

Dirección: Quito Norte - Angel Ludeña Oe-5296 y Pedro Cieza de León Teléfonos: 2299348 / 2297577 / 096525299

Fuente: <http://www.fotosearch.com/creatas/doctors-nurses-patients-1/CRT157/>

Elaborado por: Angélica Benalcázar

Gráfico No. 54

CLINICA SAN GREGORIO
ESPECIALIDADES MÉDICAS INTEGRALES



Comunicarnos con nuestros pacientes es tan importante como saber medicina
¡Ven a comprobarlo!

Fuente: <http://www.fotosearch.com/creatas/doctors-nurses-patients-1/CRT157/>

Elaborado por: Angélica Benalcázar

4.8.5 Evidencia Física

La evidencia física es un elemento que se agrega a la mezcla de mercadotecnia (marketing mix) en el caso de los servicios. El papel de esta es tangibilizar a los servicios que por naturaleza son intangibles.

La evidencia física ayuda a crear el "ambiente" y la "atmósfera" para influir en las percepciones del servicio que tengan los clientes, a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletines, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

A continuación se presentan fotografías de las instalaciones de la Clínica ESMEIN:

Fotografía N°2

Actual Clínica ESMEIN - Vista Frontal



Autor: Angélica Benalcázar

Fotografía N°3

Actual Clínica ESMEIN - Vista Frontal 2



Autor: Angélica Benalcázar

Fotografía N° 4

Actual Clínica ESMEIN – Sala de Espera



Autor: Angélica Benalcázar

Fotografía N° 5

Actual Clínica ESMEIN – Recepción-Información



Autor: Angélica Benalcázar

Fotografía N° 6

Actual Clínica ESMEIN – Terapia Intensiva



Autor: Angélica Benalcázar

Fotografía N° 7

Actual Clínica ESMEIN – Habitación de Hospitalización



Autor: Angélica Benalcázar

Fotografía N° 8

Actual Clínica ESMEIN – Señalética Interna



Autor: Angélica Benalcázar

Fotografía N° 9

Actual Clínica ESMEIN – Consultorio



Autor: Angélica Benalcázar

Fotografía N° 10

Actual Clínica ESMEIN – Sanitario



Autor: Angélica Benalcázar

Fotografía N° 11

Actual Clínica ESMEIN – Residencia



Autor: Angélica Benalcázar

Fotografía N° 12

Actual Clínica ESMEIN – Quirófano



Autor: Angélica Benalcázar

Fotografía N° 13

Actual Clínica ESMEIN – Terapia Intensiva



Autor: Angélica Benalcázar

Evaluación de la Evidencia Física Actual:

En las fotos anteriores podemos ver las instalaciones actuales de la Clínica ESMEIN donde se evidencia una señalética muy elegante y en armonía con los colores de la empresa. El mobiliario también está bien distribuido pero hay cosas por mejorar como por ejemplo, manchas en la pared, cables a la vista, puertas de madera deterioradas, cerámica rota, papelería e insumos amontonados y la residencia está siendo usada como bodega y está muy desordenada.

Todos esos aspectos negativos deben ser corregidos con la ayuda de pintores, albañiles y carpinteros pues las instalaciones deben lucir impecables para mejorar la imagen de la empresa.

Además los empleados no utilizan uniforme y por ello van con uniformes de otras instituciones donde trabajan, lo cual denota mala organización y disminuye la seriedad del servicio, por lo tanto es imperativa la necesidad de un uniforme.

Gráfico No.55

Nuevas Instalaciones – Clínica ESMEIN – En Construcción



Autor: Arq. Andrés Novillo

Las nuevas instalaciones se encuentran a una cuadra de distancia del Edificio actual. Contarán con parqueadero más amplio, elevador, sala de espera más amplia, 10 habitaciones de hospitalización, 2 camas más de terapia intensiva, central de oxígeno y residencia médica equipada para el descanso del cuerpo médico.

Esta gran inversión permitirá que la clínica tenga mayor espacio y modernas instalaciones para atender mejor a los pacientes.

Papelería

La papelería es otro elemento de la evidencia física, la cual en la Clínica ESMEIN está muy bien diseñada y cumple los requerimientos de la dirección provincial de salud.

Fotografía N° 14

Actual Clínica ESMEIN – Recetarios



Quito,de..... del 20

Rt.



Quito,de..... del 20

INDICACIONES:

Dirección: Angel Ludeña Oe - 5296 y Pedro Siesa de León
Teléfonos: 2299348 / 2297577 • Quito - Ecuador

Dirección: Angel Ludeña Oe - 5296 y Pedro Siesa de León
Teléfonos: 2299348 / 2297577 • Quito - Ecuador

Autor: Angélica Benalcázar

Fotografía N° 15

Actual Clínica ESMEIN – Solicitud de Imagenología



INSTITUCION DEL SISTEMA		UNIDAD OPERATIVA			CODIGO	LOCALIZACION			N° HISTORIA CLINICA
					PARROQUIA	CANTON	PROVINCIA		
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE			CEDULA DE CIUDADANIA	
FECHA RECIBO	HORA	SERVICIO	SALA	CAMA	PROFESIONAL SOLICITANTE	PRIORIDAD			FECHA ENTREGA
						URGENTE	NORMAL	CONTROL	
1 ESTUDIO SOLICITADO									
R-X CONVENCIONAL	TOMOGRAFIA	RESONANCIA	ECOGRAFIA	PROCEDIMIENTO	OTROS				
DESCRIPCION	➔								
PUEDE MOVILIZARSE		PUEDE RETIRARSE VENDAS, APÓSITOS O YESOS			EL MEDICO ESTARÁ PRESENTE EN EL EXAMEN			TOMA DE RADIOGRAFIA EN LA CAMA	
2 MOTIVO DE LA SOLICITUD									
REGISTRAR LAS RAZONES PARA SOLICITAR ACLARACIÓN DE DIAGNOSTICO									
3 RESUMÉN CLÍNICO					4 DIAGNÓSTICOS				
					CIE- CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL DE ENFERMEDADES PRE: PRESUNTIVO DEF: DEFINITIVO				
					CIE PRE DEF				
					1				
					2				
					3				
					4				
					5				
CODIGO									
FECHA	HORA	NOMBRE DEL PROFESIONAL			FIRMA	NUMERO DE HOJA			

Autor: Angélica Benalcázar

Fotografía N° 16

Actual Clínica ESMEIN – Solicitud de Exámenes de Laboratorio



Dirección: Angel Ludeña Oe - 5296 y Pedro Siesa de León • Teléfonos: 2299-348 / 2297-577 • Quito - Ecuador

Nombre: _____ Edad: _____

Médico: _____ Fecha: _____

HEMATOLOGIA

- Biometría Hemática
- Hb., Hcto.
- Sedimentación
- Ind. Hemáticos
- Hematozooario
- Coombs Directo
- Coombs Indirecto
- Reticulocitos
- Hemocultivo
- Grupo Sanguíneo y R.h.
- Células L.E.

P. COAGULACION

- T. Protrombina (TP)
- T. Tromboplastina P. (TTP)
- Plaquetas
- Fibrinógeno

P. SEROLOGICAS

- P. Aglutinación
- Asto
- P.C.R.
- Látex Coloidal
- V.D.R.L.
- F.T.A. Abs
- R.P. Bunnel
- Helicobacter Pilory
- Antc. Antinucleares
- Anti DNA

IONOGRAMA

- Na K Cl
- Ca P Mg
- Ca-Iónico

CITOBACTEREOLOGICO

de: _____

QUIMICA SANGUINEA

- Glucosa
- G. Postprandial
- G. Curva Tolerancia_____hr.
- Urea
- N. Ureico
- Creatinina
- Acido Urico
- Colesterol Total
- Colesterol Esteres
- Colesterol HDL - LDL
- Triglicéridos
- Lípidos Totales
- Bilirrubinas
- Proteínas Totales
- Albúmina / Globulina
- Hierro Sérico
- Fijación Hierro
- Hb Glicosilada

ENZIMAS:

- AST (TGO)
- ALT (TGP)
- Fosfatasa Alcalina
- Fosfatasa Acida Total y
- Fosfatasa Prostática
- L.DH. (deshidrog. L.)
- Gama G-T
- C.P.K.
- CKMB
- Amilasa
- Lipasa

CULTIVO

Muestra de: _____

f) _____

HORMONAS

- T3 FT4 TSH
- LH FSH
- Prolactina
- Beta - HCG
- Estrógenos Progesterona
- Testosterona
- Cortisol AM PM
- Estriol

VARIOS

- Anti HBc IgM
- HBsAg
- HAV IgM
- HAV IgG
- HVC
- Rubeola IgG IgM
- Toxoplasma IgG IgM
- CMV IgG IgM
- Herpes Virus I IgG IgM
- Herpes Virus II IgG IgM
- H.I.V (Sida)
- Antig. Prostático Especif.
- Anting. Carcino Embrionario
- Alfa Feto Proteínas
- Espermatograma
- Papanicolaou

ORINA

- Elemt. y Microscop
- Gota Fresca
- Urocultivo
- P. Embarazo
- BAAR N° _____ Muestras

HECES FECALES

- Coprolog. Parasit.
- Polimorfonucleares
- Coprocultivo
- Rotavirus
- Sangre oculta

OTROS

Autor: Angélica Benalcázar

4.8.6 Proceso

Según *Valerie A Zeithaml* en su libro *Marketing de servicios* el proceso recopila los procedimientos, mecanismos y flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio.

Necesitamos dar unas pautas básicas en este tema para guiar la manera cómo mejoraremos la comunicación con los pacientes. Para realizar una correcta comunicación médico-paciente en la Clínica San Gregorio se deberán seguir las siguientes pautas:

- Se transmitirán mensajes didácticos y comprensibles. Mensajes claros, concisos y precisos.
- Se mantendrán conversaciones cordiales, estructuradas y con objetivos precisos.
- Periódicamente, durante la conversación, se comprobará que el paciente está comprendiendo correctamente el mensaje.
- Se le dará al paciente la confianza de preguntar sobre todas sus dudas y de comentar sus propias sospechas de diagnóstico y sus argumentos.

Con el fin de tratar de homogenizar el servicio es necesaria también la implementación de protocolos médicos que incluyan también la parte comunicativa y de atención al cliente que permitirán diferenciarnos de los competidores.

Protocolos Médicos: son documentos que describen la secuencia del proceso de atención de un paciente en relación a una enfermedad o estado de salud. Son el producto de una validación técnica que puede realizarse por consenso o por juicio de expertos.²⁶

²⁶ http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/protocolos_medicos.htm

En otras palabras los protocolos describen el proceso en la atención de una enfermedad para mejorar la rapidez en el diagnóstico, efectivizar el tratamiento, y hacer menos costoso el proceso de atención, tanto para el paciente como para la entidad prestadora de salud.

Recomendaciones:

- Se recomienda que todo establecimiento tenga protocolos médicos, son documentos de gestión que tienen valor legal.
- Los protocolos se hacen de las principales enfermedades.
- Los protocolos deben tender lenguaje claro, sencillo, y completo.
- Deben ser de conocimiento obligatorio de todos los médicos tratantes, según su especialidad.

A continuación se describen los procedimientos (no protocolos) para los 2 tipos de servicios que se brindan en la clínica ESMEIN mediante flujogramas en forma de relato escrito.

Procedimiento de Consulta Externa

Objetivo: Otorgar los servicios de atención médica de consulta externa que requieran los usuarios para la preservación o restauración de la salud, de conformidad con los lineamientos técnicos en la materia, emitidos por las autoridades.

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Usuario	Se presenta en el Centro de Salud e informa al Encargado de Recepción el tipo de servicio que requiere.
2	Encargado de Recepción	Recibe al Usuario, lo interroga acerca del servicio que solicita.

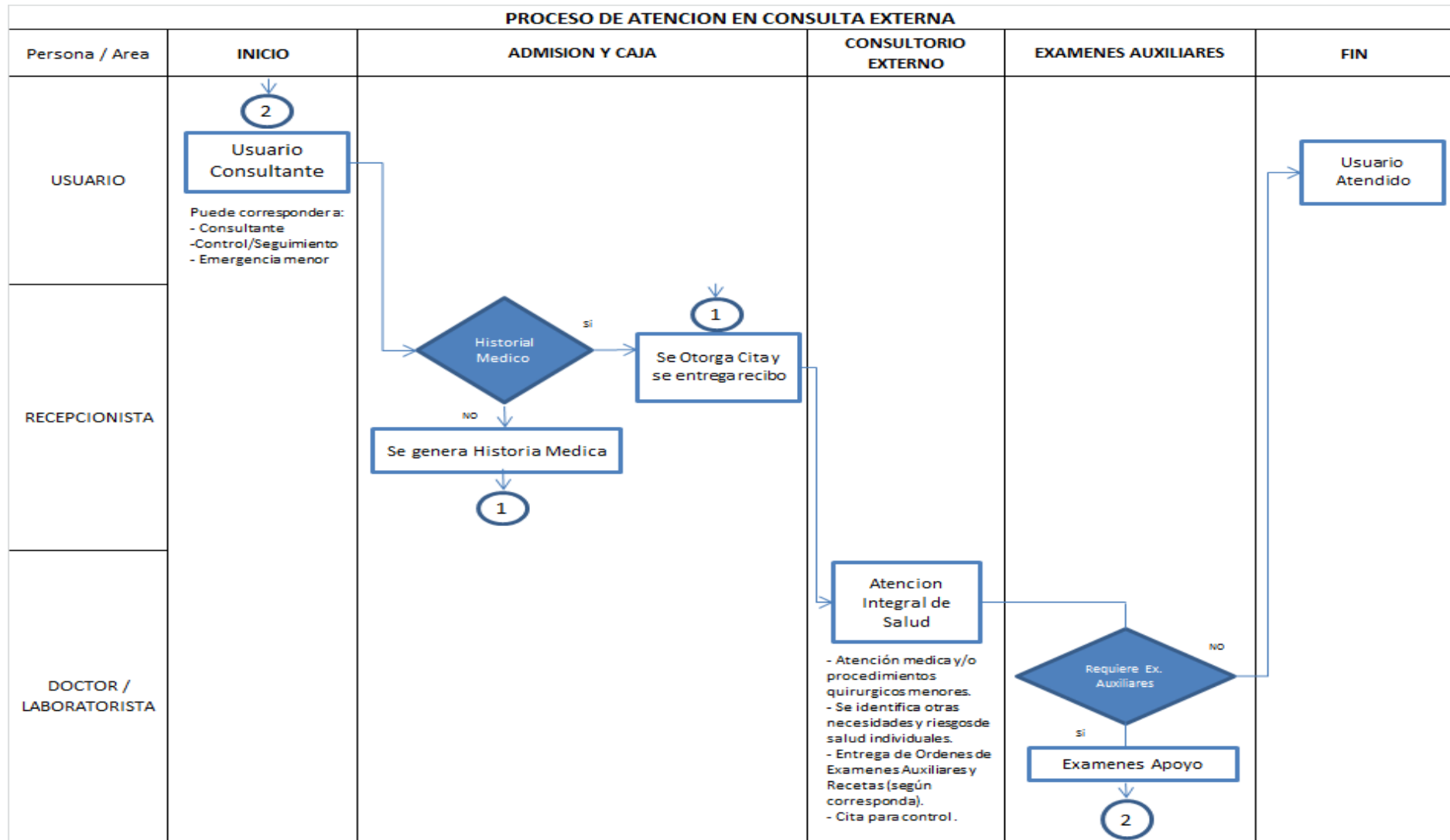
3	Admisión y Caja	Si es la primera vez que el Usuario solicita este servicio, registra sus datos personales, genera historia.
4	Admisión y Caja	Si se trata de una Consulta Externa Subsecuente, entrega al Usuario la Ficha.
5	Admisión y Caja	Indica al Usuario que se dirija al área de cajas para realizar el pago.
6	Encargado de Caja	Verifica el tipo de servicio, determina el costo, recibe el pago y expide el Comprobante de Pago.
7	Médico	Llama al Usuario de acuerdo al orden de llegada o turno.
8	Médico	Interroga y examina al Usuario.
9	Médico	Si es primera vez elabora Hoja de Historia Clínica y realiza exploración física completa.
10	Médico	Si no es primera vez elabora Nota de Evolución.
11	Médico	Informa al Usuario sobre su padecimiento, da instrucciones para su tratamiento, elabora Receta Médica y registra en Hoja Diaria de Consulta Externa.
12	Usuario	Recibe instrucciones y receta médica.

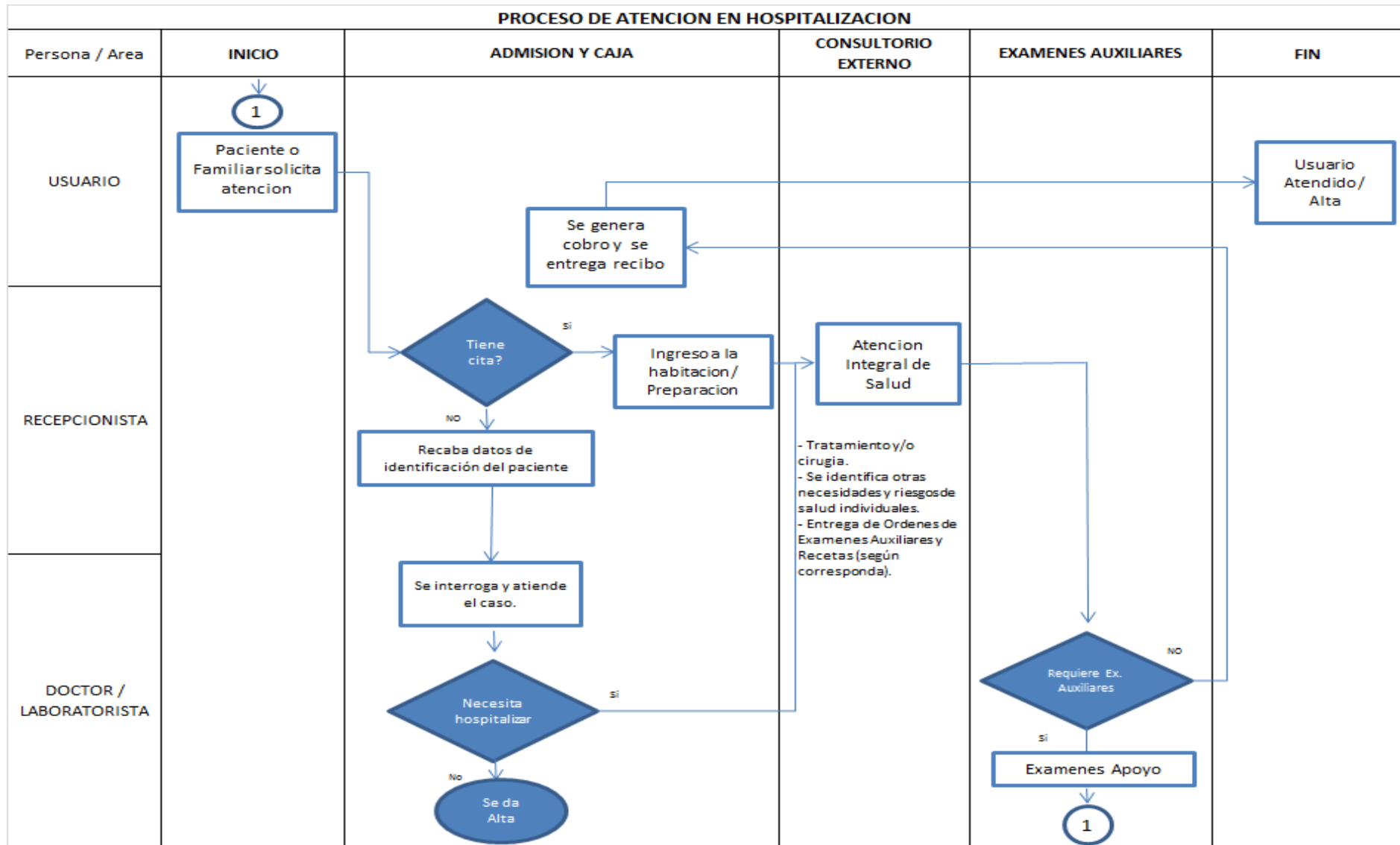
Procedimiento de Hospitalización

Objetivo: Otorgar los servicios de atención médica de hospitalización que requieran los usuarios para la preservación o restauración de la salud, de conformidad con los lineamientos técnicos en la materia, emitidos por las autoridades.

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Usuario o acompañante	Se presenta en el Centro de Salud y solicita atención, mencionando si se trata de una emergencia o una cirugía planificada.
2	Encargado de Recepción	Si posee cita se lo traslada a la habitación para ser preparado. Caso contrario se traslada al área de emergencia para ser diagnosticado.
3	Medico	Diagnostica la emergencia y procede a tratar el caso.
4	Medico	Si se trata de una cita para cirugía, se realiza el procedimiento quirúrgico.
5	Medico / Enfermera	El tiempo de y los exámenes complementarios hospitalización varían dependiendo del caso.
6	Encargado de Caja	Se verifica el tipo de servicio según el reporte diario de hospitalización y se determina el precio final a pagar
7	Médico	Procede a expedir el alta por escrito.
8	Usuario	Se procede a cancelar la factura.
9	Usuario	Recibe instrucciones y receta médica.

EXPLICACIÓN DE LOS PROCESOS MEDIANTE FLUJOGRAMAS





4.8.7 Personal

El personal del servicio está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a los clientes.

El personal de servicios es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

Para evaluar el desempeño del personal se hizo la pregunta No.5 de la encuesta formato #3. Donde el 73% de los encuestados evaluaron como excelente y buena la atención recibida por parte de los médicos. Y en la pregunta no 4 los resultados fueron igual de alentadores lo que demuestra que el servicio prestado es excelente desde el punto de vista de las personas que lo han experimentado.

Si analizamos la satisfacción del personal con respecto a su lugar de trabajo basándonos en las respuestas a la encuesta formato No. 1 podemos ver que están conformes con el ambiente de trabajo, relación con las autoridades, provisión de materiales para su trabajo, y con la definición de responsabilidades. Esto se ve reflejado en la buena percepción que tienen los usuarios en cuanto al servicio se refiere, pero un punto con el cual no están muy conformes en con la remuneración recibida pues el 76 % de los encuestados dijeron que consideran que su remuneración no es justa.

Propuesta de bono empleado del mes

Para mermar un poco el malestar que tienen los empleados con respecto a la remuneración percibida se propone la entrega de un bono de \$30 dólares al final del mes a la persona que demostró el mejor desempeño laboral en la clínica. Los parámetros para encontrar a dicho colaborador serán:

*Asistencia registrada en la máquina de control de asistencia

*Calificación del trabajo desempeñado en general que el Gerente deberá otorgar al final del mes a cada empleado en una escala del 1-10, para ello deberá revisar las quejas del buzón de sugerencias.

El encargado de reconocer al empleado del mes en una corta reunión del personal será el Gerente General. Quien además designará a la persona encargada de colocar la foto del mismo en un cuadro diseñado para este objetivo.

El cuadro se ubicará en una pared de la recepción, punto estratégico donde los usuarios pueden admirar a la persona más destacada del mes.

El objetivo de esta propuesta es incentivar la sana competencia y el mejoramiento del rendimiento del personal, además de ser una opción de aumentar con una pequeña cantidad el ingreso de los colaboradores.

4.9 Diseño de Estrategias para la Clínica ESMEIN

Tabla No. 30

MAPA DE ESTRATEGIAS I

AREA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TACTICA
GERENCIA COMERCIAL Y DE MARKETING	Aumentar el 10 % de eventos de atención por año	Posicionar el nuevo nombre de la clínica en la mente de los clientes	Reimprimir papelería Rehacer señalética exterior Rediseñar contenido website
		Publicitar los servicios de la empresa mediante campañas publicitarias	Publicidad en Prensa Escrita Publicidad Radial Publicidad en buses Publicidad en paradas de bus Impresión de trípticos y volantes
		Conocer mejor las necesidades de los clientes	Crear un buzón de sugerencias y comentarios
		Mejorar la imagen general sobre la empresa	Implementación del uso de uniformes en la institución Mejoramiento de la infraestructura existente Implementación del bono empleado del mes

Fuente: Investigación

Autor: Angélica Benalcázar

Tabla No. 31

Plan de Acción 1

Objetivo	Aumentar el 10 % de eventos de atención por año
Estrategia	Posicionar el nuevo nombre de la clínica en la mente de los clientes
Táctica o proyecto	Reimprimir papelería
Unidad o Departamento	Gerencia General

No	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Diseño de la nueva papelería	Gerente General	1 semana
2	Evaluación de Diseños y Costos	Gerente General	2 días
3	Cotizar la impresión en 3 lugares	Gerente General	1 día
4	Aprobación de cotización elegida	Gerente General	1 día
5	Impresión de nueva papelería	Gerente General	2 semanas

Presupuesto:	\$ 620
Recursos:	Diseñador Gráfico
Indicador:	= número de pacientes que identifican la clínica/total de pacientes
Evaluación	Trimestral

Evaluado por	Revisado Por	Autorizado por:

Fuente: Investigación Propia
Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Tabla No.32

Plan de Acción 2

Objetivo	Aumentar el 80 % de eventos de atención por año
Estrategia	Posicionar el nuevo nombre de la clínica en la mente de los clientes
Táctica o proyecto	Rehacer señalética exterior
Unidad o Departamento	Gerencia General

No	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Diseño de la nueva señalética	Gerente General	1 semana
2	Evaluación de Diseños y Costos	Gerente General	1 día
3	Cotizar la fabricación de la nueva señalética en 3 lugares	Gerente General	2 día
4	Aprobación de cotización elegida	Gerente General	1 día
5	Fabricación de la nueva señalética	Gerente General	2 semanas

Presupuesto:	\$ 800
Recursos:	Diseñador Gráfico
Indicador:	= número de pacientes que identifican la clínica/total de pacientes
Evaluación	Trimestral

Evaluado por	Revisado Por	Autorizado por:

Fuente: Investigación Propia
Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Tabla No.33

Plan de Acción 3

Objetivo	Aumentar el 10 % de eventos de atención por año
Estrategia	Posicionar el nuevo nombre de la clínica en la mente de los clientes
Táctica o proyecto	Rediseñar contenido web site / nuevo nombre, slogan, etc
Unidad o Departamento	Gerencia General

No	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Diseño de nuevos contenidos web site	Gerente General	2 semanas
2	Evaluación de Diseños y Costos	Gerente General	2 días
3	Implementación de cambios	Gerente General	4 días

Presupuesto:	\$ 400
Recursos:	Diseñador Gráfico y web / diseño web quito - mooncities.com
Indicador:	= número de pacientes que identifican la clínica/total de pacientes
Evaluación	Trimestral

Evaluado por	Revisado Por	Autorizado por:

Fuente: Investigación Propia
Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Tabla No.34

Plan de Acción 4

Objetivo	Aumentar el 10 % de eventos de atención por año
Estrategia	Publicitar los servicios de la empresa mediante campañas publicitarias
Táctica o proyecto	Publicidad en Prensa Escrita
Unidad o Departamento	Gerencia General

No	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Entrevista con la/el reportero	Gerente General	3 días
2	Redacción del publrreportaje (reportaje)	Gerente General	3 días
3	Diseño del anuncio publicitario	Gerente General	2 día
4	Aprobación del anuncio publicitario	Gerente General	1 día
5	Publicación en la Revista Familia - Domingo	Gerente General	3 semanas

Presupuesto:	\$ 1.600
Recursos:	Diseñador Gráfico/ Reportero revista
Indicador:	= número de pacientes nuevos referidos por este medio/total de pacientes
Evaluación	Mensual

Evaluado por	Revisado Por	Autorizado por:

Fuente: Investigación Propia
Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Tabla N.35

Plan de Acción 5

Objetivo	Aumentar el 10 % de eventos de atención por año
Estrategia	Conocer mejor las necesidades de los clientes
Táctica o proyecto	Crear un buzón de sugerencias y comentarios
Unidad o Departamento	Gerencia General

No	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Búsqueda de cotizaciones y diseños de buzón y formulario	Gerente General	3 días
2	Evaluación de Diseños y Costos	Gerente General	1 día
3	Instalación y socialización con empleados	Gerente General	2 días

Presupuesto:	\$ 150
Recursos:	Diseñador Gráfico
Indicador:	
Evaluación	Cada 2 semanas

Evaluado por	Revisado Por	Autorizado por:

Fuente: Investigación Propia
Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Tabla No.36

Plan de Acción 6

Objetivo	Aumentar el 10 % de eventos de atención por año
Estrategia	Posicionar el nuevo nombre de la clínica en la mente de los clientes
Táctica o proyecto	Publicidad Radial
Unidad o Departamento	Gerencia General

No	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Creación de las menciones para los locutores	Gerente General	5 días
2	Evaluación de Propuesta	Gerente General	1 día
3	Pago 4 menciones diarias en el programa (Ecuashiry.. Al final de la tarde)	Gerente General	1 día

Presupuesto:	\$ 440
Recursos:	Productor de Radio
Indicador:	= número de pacientes referidos por este medio/total de pacientes
Evaluación	Mensual

Evaluado por	Revisado Por	Autorizado por:

Fuente: Investigación Propia
Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Tabla No.37

Plan de Acción 7

Objetivo	Aumentar el 10 % de eventos de atención por año
Estrategia	Posicionar el nuevo nombre de la clínica en la mente de los clientes
Táctica o proyecto	Publicidad lateral en buses
Unidad o Departamento	Gerencia General

No	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Diseño de los mensajes	Publi-trans	7 días
2	Evaluación de Propuesta	Gerente General	2 días
3	Contrato de 3 mensajes en 3 unidades de bus la cooperativa Paquisha durante 3 meses	Gerente General	1 día
4	Instalación de los mensajes	Publi-trans	3 días

Presupuesto:	\$ 1620
Recursos:	Diseñadores gráficos/ PUBLITRANS
Indicador:	= número de pacientes referidos por este medio/total de pacientes
Evaluación	Mensual

Evaluado por	Revisado Por	Autorizado por:

Fuente: Investigación Propia
Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Tabla No.38

Plan de Acción 8

Objetivo	Aumentar el 10 % de eventos de atención por año
Estrategia	Publicitar los servicios de la empresa mediante campañas publicitarias
Táctica o proyecto	Publicidad en paradas de buses
Unidad o Departamento	Gerencia General

No	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Diseño de los mensajes	Grupo K	4 días
2	Evaluación de Propuesta	Gerente General	3 días
3	Contrato de 3 mensajes en 3 paradas de bus durante un mes	Gerente General	1 días
4	Instalación de los mensajes	Gerente General	3 días

Presupuesto:	(\$280*3) = \$ 840
Recursos:	Diseñador Gráfico/ Grupo K
Indicador:	= número de pacientes nuevos referidos por este medio/total de pacientes
Evaluación	Mensual

Evaluado por	Revisado Por	Autorizado por:

Fuente: Investigación Propia
Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Tabla No.39

Plan de Acción 9

Objetivo	Aumentar el 10 % de eventos de atención por año
Estrategia	Mejorar la imagen general sobre la empresa
Táctica o proyecto	Implementación del uso de uniformes en la institución
Unidad o Departamento	Gerencia General

No	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Solicitud de posibles modelos de uniformes	Gerente General	4 días
2	Aprobación del modelo final	Gerente General	2 día
3	Confección de uniformes	Gerente General	3 semanas
4	Entrega de uniformes al personal	Gerente General	3 días

Presupuesto:	\$ 800
Recursos:	Modista
Indicador:	
Evaluación	Mensual

Evaluado por	Revisado Por	Autorizado por:

Fuente: Investigación Propia
Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Tabla No.40

Plan de Acción 10

Objetivo	Aumentar el 10 % de eventos de atención por año
Estrategia	Mejorar la imagen general sobre la empresa
Táctica o proyecto	Mejoramiento de la infraestructura existente
Unidad o Departamento	Gerencia General

No	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Inspección de toda la infraestructura	Gerente General	1 día
2	Redacción de un informe de las aéreas a mejorar	Gerente General	1 día
3	Cotización de materiales y mano de obra	Gerente General	3 días
4	Trabajos de reparación	Gerente General	8 días

Presupuesto:	\$ 250
Recursos:	Albañiles/Pintores/Carpinteros
Indicador:	
Evaluación	Mensual

Evaluado por	Revisado Por	Autorizado por:

Fuente: Investigación Propia
Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Tabla No.41

Plan de Acción 11

Objetivo	Aumentar el 10 % de eventos de atención por año
Estrategia	Mejorar la imagen general sobre la empresa
Táctica o proyecto	Implementación del bono empleado del mes
Unidad o Departamento	Gerencia General

No	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Socialización de la propuesta Empleado del Mes	Gerente General	1 día
2	Evaluación del desempeño de los empleados	Gerente General	29 días
3	Elección del empleado del mes	Gerente General	1 días
4	Socialización y premiación del empleado del mes	Gerente General	1 días

Presupuesto:	\$ 40/mensual
Recursos:	papelería
Indicador:	
Evaluación	Mensual

Evaluado por	Revisado Por	Autorizado por:

Fuente: Investigación Propia
Elaborado Por: Angélica Benalcázar

CAPITULO V: ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 Análisis Presupuestario y Financiero

En este capítulo se evaluará el costo del plan de Marketing propuesto para la clínica ESMEIN, y la evaluación financiera del mismo para decidir la viabilidad del mismo.

5.1.1 Ventas Históricas

En el siguiente cuadro se muestra la variación que han tenido las ventas de la Clínica ESMEIN durante sus 4 años de existencia.

Tabla No.42

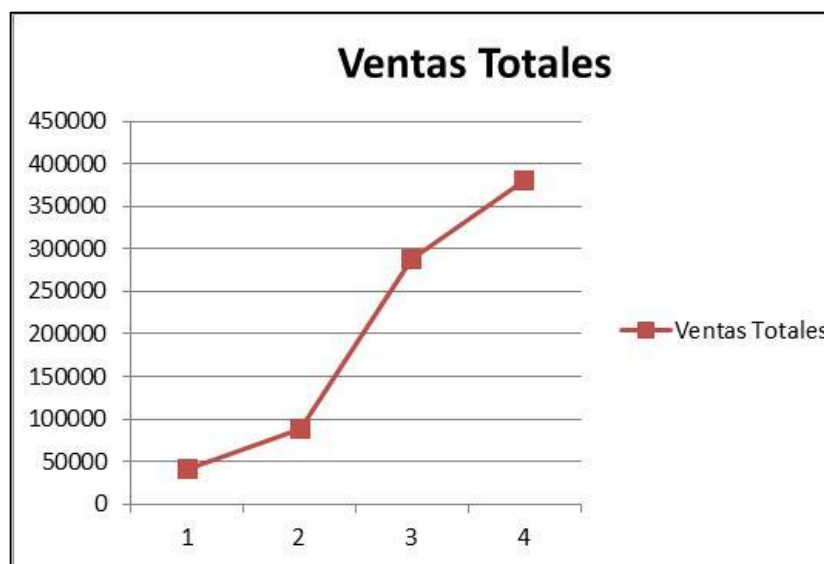
Ventas Históricas

Ventas Totales		
Año	Ventas	% Crecimiento
2007	40709	0%
2008	88811	118%
2009	288281	225%
2010	380965	32%

Fuente: Clínica ESMEIN

Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Grafico No. 56
Ventas Históricas



Fuente: Clínica ESMEIN

Elaborado Por: Angélica Benalcázar

A continuación se detalla una estimación de ventas actuales, así como los costos y gastos que tiene la empresa, se trabajará con estos datos para las proyecciones pertinentes.

Tabla No. 43

Ventas, Costos y gastos, Utilidad Actuales

VENTAS		COSTOS Y GASTOS		UTILIDAD NETA	
Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
31747	380965	31087.75	373053	659	7912

Fuente: Clínica ESMEIN

Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Los costos y gastos de la empresa representan el 97.92% del ingreso de las ventas, lo que demuestra que la utilidad es el 2.07% de los ingresos por ventas.

5.1.2 Proyección de Ventas

Mediante el plan de marketing se estima aumentar el 10% los eventos de atención (ventas) en la empresa anualmente y tomando en cuenta que la tasa de crecimiento del mercado se calculó en 11.10%, las ventas incrementarán en 21.20% \approx 21% siempre con respecto al año base y después del 2011 cada año aumentarán 11% que es la tasa de crecimiento del mercado. A continuación se puede observar la proyección de ventas para los próximos 5 años:

Tabla No. 44

Proyección de Ventas

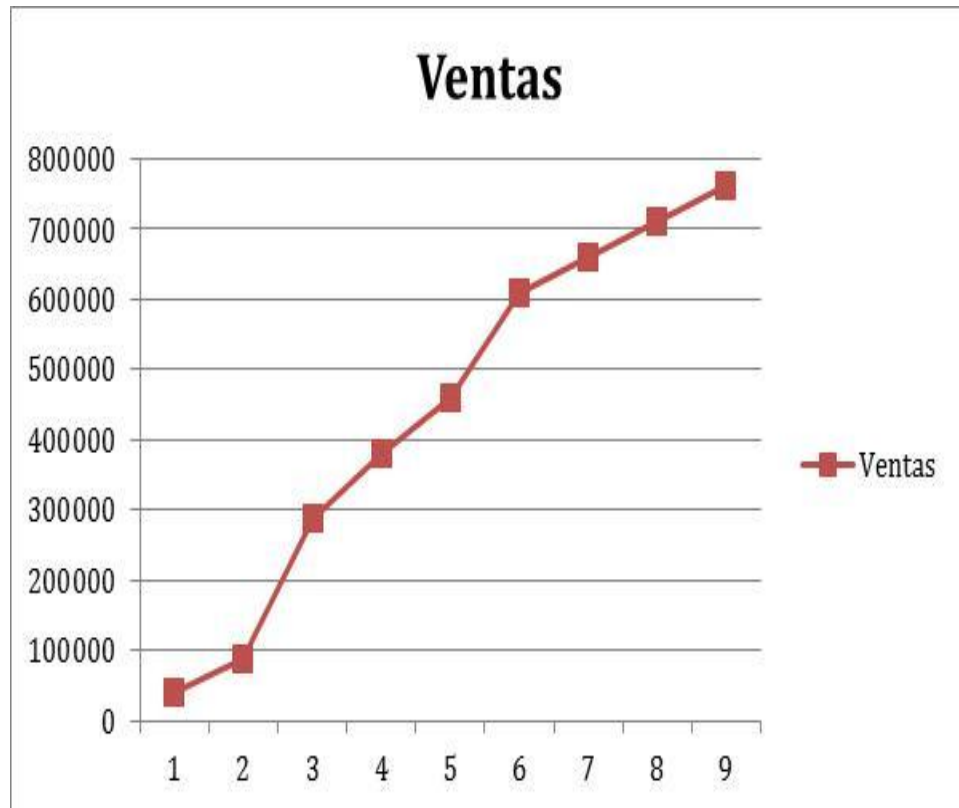
Ventas Totales		
Año	Ventas	% Crecimiento
2010	380965	Año base
2011	460967,65	21%
2012	608477,3	32%
2013	659183,74	43%
2014	709890,18	54%
2015	760596,62	65%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Grafico No. 57

Ventas Históricas (2007-2010) y Ventas Proyectadas (2011-2015)



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Angélica Benalcázar

5.1.3 Gastos del Plan de Marketing

Imagen Corporativa

Tabla No. 45

Mejoramiento de Imagen Corporativa

Mejoramiento de Imagen Corporativa	
Descripción	
Reimprimir papelería	620
Rehacer señalética exterior	800
Rediseñar contenido de webpage	400
Impresión Trípticos y volantes	200
Mejoramiento de la infraestructura existente	250
Uniformes	800
TOTAL	3070

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Contratación de Medios Publicitarios

Tabla No.46

Contratación de Medios

Contratación de medios publicitarios	
Descripción	
Publicidad en Prensa Escrita	1600
Publicidad Radial	440
Publicidad en buses y paradas de bus	2460
TOTAL	4500

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Angélica Benalcázar

Estrategias de Mejoramiento

Tabla No. 47
Estrategia Mejoramiento

Estrategias de Mejoramiento	
Descripción	
Crear un buzón de sugerencias y comentarios	150
Bono empleado del mes(anual)	480
TOTAL	190

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Angélica Benalcázar

5.1.4 Presupuesto plan de marketing

Tabla No.48

Presupuesto plan de marketing

Tipo de estrategia	Valor total
Imagen Corporativa - posicionamiento	\$3070
Publicidad - posicionamiento	\$4500
Mejoramiento – satisfacción cliente externo e interno	\$630
TOTAL PLAN DE MARKETING	\$8200

5.1.5 Estado de resultados proyectado

Se ha tomado en cuenta la inversión necesaria para poner en funcionamiento la nueva etapa de la Clínica en las proyecciones que se ven a continuación, estamos hablando de estimaciones que nos dan una idea de la rentabilidad que va a tener la empresa en los siguientes años.

Tabla No.49

ESTADO DE RESULTADOS DE LA CLINICA ESMEIN PROYECTADO															
	2011			2012			2013			2014			2015		
VENTAS			460967,7			608477,3			659183,7			709890,2			760596,6
-COSTO VENTA			5602,6			6112,0			6621,3			7130,6			7640,0
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			455365,0			602365,3			652562,4			702759,5			752956,7
GASTOS OPERACIONALES			438208,4			514758,7			549840,8			585008,9			620270,1
UTILIDAD OPERACIONAL			17156,6			87606,6			102721,7			117750,6			132686,6
15% TRABAJADORES			2573,5			13141,0			15408,3			17662,6			19903,0
SUBTOTAL			<u>14583,1</u>			<u>74465,6</u>			<u>87313,4</u>			<u>100088,0</u>			<u>112783,6</u>
25% IMPUESTO RENTA			<u>3645,8</u>			<u>18616,4</u>			<u>21828,4</u>			<u>25022,0</u>			<u>28195,9</u>
UTILIDAD NETA			<u>10937,3</u>			<u>55849,2</u>			<u>65485,1</u>			<u>75066,0</u>			<u>84587,7</u>

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Una vez concluido el presente trabajo de investigación se plantean las siguientes conclusiones:

- Los servicios necesitan un trato especial por parte del marketing pues son más complejos de entender y de estandarizar que los productos.
- La Clínica ESMEIN requiere de la implementación del plan de marketing propuesto en este documento para mejorar su posición en el mercado.
- El potencial de la Clínica ESMEIN es amplio y gracias las tácticas de mejoramiento de imagen y publicidad propuestas en este trabajo podrán asegurar un flujo de clientes capaz de sostener el alto gasto de la empresa y de aumentar los ingresos de los accionistas.
- La empresa es eficiente creando relaciones a largo plazo con los clientes actuales obteniendo así clientes referidos.

- El personal médico de la empresa es un factor decisivo para la obtención y conservación de clientes por ello el buen trato y puntual cumplimiento de obligaciones con ellos es imprescindible.
- Los servicios de salud deben tratarse con suma delicadeza en cuanto a publicidad se trata, pues son un aspecto muy serio en la vida de la gente.
- La ubicación de la Clínica ESMEIN es estratégica por ello debe ser conservada y explotada.

6.2 RECOMENDACIONES:

- Los directivos de la empresa deben insistir en la consecución de convenios con entidades como el IESS y la CRUZ ROJA ECUATORIANA para tener un ingreso de clientes seguro.
- Se sugiere revisar mensualmente el buzón de sugerencias propuesto en este plan de marketing para obtener una retroalimentación de la calidad del servicio y de las áreas a mejorar.
- Se recomienda el rediseño de las funciones de cada área para que estas sean aplicables en el momento de la apertura de la nueva etapa de la Clínica con mayor cantidad de empleados.
- Es necesario que en la empresa se mantengan los esfuerzos publicitarios en los años posteriores para que el nombre de la empresa se cada vez más conocido.

- Es importante hacer una evaluación del plan de marketing en los años posteriores para hacer las modificaciones que el entorno demande.

BIBLIOGRAFIA:

LIBROS:

- ARCOS, Gualberto, *Historia de los estudios médicos en el Ecuador*, 3ra. Edición, Editorial Casa de la Cultura, Quito- Ecuador 1979.
- BACA, Urbina, *Evaluación de Proyectos*, 5ta. Edición, Mc Graw Hill, México, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de los Nuevos tiempos*, Bogotá- Colombia, 2002.
- COHEN, H., *El plan de marketing, Procedimientos, formularios, estrategia y técnica*, 2ª edición, Editorial Deusto, 2002.
- GRINAKER Barr, *El examen de los Estados Financieros*, 5ta Edición, Colombia, 1981.
- GUILTINAN, Joseph, *Gerencia de Marketing, Estrategias y programas*, 6ta Edición, Colombia, 2001.
- KOTLER, Philip, *Dirección de Mercadotecnia*, 7ma. Edición, Prentice-Hall. México, 1993.
- KOTLER, Philip, *Fundamentos de Marketing*, (6ª edición), Pearson Educación, México, 2003.
- LAMBIN, Jean Jaques, *Marketing Estratégico*, 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 1995.
- LOVELOCK , Christopher H., *"Marketing de Servicios"*, Prentice Hall, 1996.

- ORIOL A, Amat, *Análisis Económico Financiero*, 16 Edición, 1997.
- PORTER, Michael., *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Editorial Continental S.A. México D.F, 2001.
- RUBIO, Gonzalo, *Eugenio de Santa Cruz y Espejo*, 2da. Edición, Editorial América, Quito-Ecuador 1991.
- STANTON, William J. Etzel, Michael J. & Walker, Bruce J, *Fundamentos de marketing*. Mc Graw Hill. Mexico D.F. , 2001.
- STONER, James A.F, *Administración*, 6ta. Edición, Prentice - Hall Hispanoamericana, México, 1996.
- Werther, William B, *Administración de personal y recursos humanos*, 4ta Edición, México: McGraw - Hill Interamericana de México, 1996.
- ZEATHALM, Valarie, *Gerencia de servicios*, México, 2000.
- ZEITHAML, Valarie A, " *Marketing de Servicios*", Editorial Mc Graw Hill, 2002

INTERNET

- www.thedoctorfactory.wordpress.com/tag/marketing-para-centros-medicos-barcelona
- www.bancomundial.org
- www.bce.fin.ec
- www.ecuadorencifras.com