

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

TITULO:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING
PARA LA CLÍNICA NATALY DE LA
CIUDAD DE LOJA PERIODO 2011-2016”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCION
DEL GRADO DE INGENIERO
COMERCIAL.

AUTOR:

Ángel Bolívar Balbuca Castillo

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Com. Edison Espinoza

**LOJA - ECUADOR
2015**



CERTIFICACIÓN

Ing. Edison Espinosa Bailón

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado y dirigido el presente trabajo investigativo, previa la obtención del grado de Ingeniero Comercial, desarrollado por el aspirante: **Ángel Bolívar Balbuca Castillo** denominado “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA CLÍNICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2011-2016”; el mismo que se ajusta a las normas reglamentarias y metodológicas en actual vigencia, por consiguiente autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Loja, enero del 2015



Ing. Edison Espinosa Bailón

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Ángel Bolívar Balbuca Castillo, declaro ser el autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

AUTOR: Ángel Bolívar Balbuca Castillo

FIRMA:



CÉDULA: 1103140099

FECHA: Enero del 2015

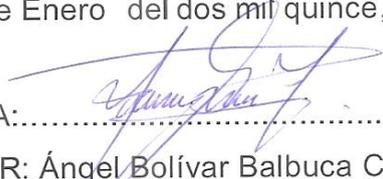
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Ángel Bolívar Balbuca Castillo, declaro ser el autor de la Tesis titulada: "PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA CLÍNICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2011- 2016", como requisito para optar al Título de: INGENIERO COMERCIAL; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 15 días del mes de Enero del dos mil quince, Firma el autor.

FIRMA:.....

AUTOR: Ángel Bolívar Balbuca Castillo

CÉDULA: 1103140099

DIRECCIÓN: Loja, Ciudadela Clodoveo Jaramillo

CORREO ELECTRÓNICO: balbucangel@hotmail.com

TELÉFONO: 2112360 CELULAR: 0986001705

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Edison Espinosa Bailón MAE

TRIBUNAL DE GRADO:

Dr. Luis Quizphe Salinas. Mg . (Presidente)

Ing.. Galo Salcedo López Mg. (Vocal)

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. (Vocal)

DEDICATORIA

A Dios por darme la fortaleza de salir adelante además por darme una familia tan hermosa y maravillosa.

A mis hijos Ángel Eduardo, Vanessa Soledad y Emilio Antonio, por ser mi fuente de inspiración y motivo de superación.

A mi esposa Vanessa del Pilar Rojas Muñoz, por ser mi apoyo incondicional en los retos presentados, y por su amor incondicional

A mis padres, Bolívar y Zoila Dalmita, que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por apoyarme a pesar de los errores cometidos.

Ángel Bolívar Balbuca Castillo

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo agradecimiento a la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**, a la Modalidad de Estudios a Distancia, como también a toda la planta docente y administrativa perteneciente a la Carrera de Administración de Empresas, quienes contribuyeron con sus conocimientos y consejos para el desarrollo de la tesis.

De manera muy especial al Ing. Edison Espinoza, director de tesis, quien supo orientar y brindarme la asesoría necesaria para lograr la culminación de la misma.

Ángel Bolívar Balbuca Castillo

a. TÍTULO

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA
LA CLÍNICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA,
PERÍODO 2011 - 2016”**

b. RESUMEN

El presente trabajo de investigación ha sido realizado en la Clínica Nataly de la Ciudad de Loja, donde se ha podido observar algunas falencias, las mismas que han sido detalladas y sobre su base, se plantean propuestas, alternativas de solución.

El tema del presente trabajo es **"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA CLÍNICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2011 – 2016"**, en donde se realizó un análisis, sobre sus debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas, los cuales permitieron establecer algunas alternativas de solución.

Para el desarrollo de este trabajo se partió de los objetivos planteados:
Objetivo General: "Elaborar un plan estratégico de marketing para la Clínica "Nataly" de la ciudad de Loja. Los objetivos específicos fueron: Realizar un estudio de mercado, Efectuar un análisis del ambiente interno y externo, Ejecutar un análisis FODA, plantear objetivos, metas, y políticas, Elaborar un plan estratégico de marketing para la Clínica "Nataly" de la ciudad de Loja.

Se utilizaron los diferentes métodos y técnicas de investigación que ayudaron a elaborar el plan estratégico de marketing. Los métodos utilizados fueron: científico, analítico, histórico, inductivo, deductivo, estadístico y como técnicas de investigación: observación, entrevista, encuesta, recopilación

bibliográfica, que ayudaron a elaborar el plan estratégico.

En los resultados se tomó en consideración los resultados obtenidos de la entrevista aplicada al propietario de la Clínica Nataly, así como las encuestas aplicadas a los empleados y clientes de la empresa, información que permitió conocer cómo se encuentra en la actualidad la empresa.

En la presente tesis se realizó una aplicación de una entrevista al señor gerente, la observación a la institución y su entorno, la aplicación de 232 encuestas a los clientes; y la aplicación de 25 encuestas a todos los empleados de la Clínica Nataly; todo esto ayudo para elaborar el “Plan Estratégico de Marketing de la Clínica Nataly”, el mismo que será sugerido al gerente y directivos de la institución para su aplicación y puesta en marcha.

En el análisis externo se analizó los factores económico, político – legal, social, tecnológico, competitivo, conjuntamente con las cinco Fuerzas de Porter, el total ponderado obtenido a través de la elaboración de la matriz EFE (2.57), permitió determinar que la Clínica cuenta con un alto grado de oportunidades que le garantiza poder seguir adelante y desarrollarse de manera positiva en el medio.

En el análisis interno se determinó que el total ponderado obtenido a través de la elaboración de la matriz EFI es (2.02), por lo tanto la Clínica cuenta con un alto grado de fortalezas y una posición interna fuerte, que le garantiza poder seguir adelante y desarrollarse de manera positiva su contorno.

En el análisis de la matriz FODA, En los factores externos, las oportunidades son: Estabilidad política del Ecuador, excelentes relaciones Internacionales, Mejoramiento de los niveles de vida y de ingresos de los ecuatorianos, Crecimiento económico del Ecuador, Adelanto tecnológico del país, Mínimo poder de negociación de los proveedores, Falta de atención oportuna al paciente por el sector salud del gobierno; se estableció Amenazas: Leyes que fomentan la prestación y gratuidad de servicios médicos por parte del Estado, Fortalecimiento de los servicios públicos de salud del país, Mejoramiento permanente de la calidad y cobertura de los servicios de salud pública en el país, Políticas fiscales atentatorias a la clínica, Competencia desleal, Incremento de nuevos competidores, Amplia rivalidad entre los competidores actuales, Alto poder de negociación de los clientes, Existencia de servicios sustitutos, Por el nivel de desempleo en la Provincia de Loja, no cuenta con ingresos necesarios para la atención médica. Por el nivel de desempleo en la Provincia de Loja, no cuenta con ingresos necesarios para la atención medica Competencia no controlada por los Organismos de Control, Ingreso creciente de productos sustitutos, Materia prima para el embotellamiento proviene de la red pública, por lo que el acceso a fuentes de agua no es indispensable, Mercado permisible a la entrada de nuevos competidores, Desempleo, Inestabilidad política. Procediendo luego a realizar la Matriz EFE, donde se obtuvo el resultado ponderado total de 2.67.

De la misma manera se realiza el análisis interno, que permitió construir las Fortalezas: Permanencia como Cliente, Excelentes instalaciones físicas, Excelente calidad de atención al público, Excelente sistema tecnológico,

Variedad de especialidades médicas, Excelente imagen corporativa, Excelente ubicación física, Excelente clima laboral, Agradable ambiente de trabajo, Sólida solvencia económica, Experiencia Profesional, Posee misión y visión empresarial, Edificio Propio Se procede a estructurar la Matriz EFI, la cual tuvo como resultado en el total ponderado 2.02 lo que significa que la Distribuidora Agua Brisa, si tiene problemas internos, que requieren ser atendidos, para lo cual se plantearán estrategias que permitan eliminar las debilidades existentes.

Con estas consideraciones y mediante la Matriz de Alto Impacto se plantearon cuatro objetivos estratégicos: Impulsar el desarrollo y crecimiento corporativo de la Clínica Nataly a través de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones locales, Promocionar los servicios que presta la Clínica Nataly en los diferentes medios de comunicación. Implementar incentivos y ofertas crediticias para nuestros clientes, Elaborar un plan de Capacitación para todo el Talento Humano de la Clínica.

Determinando además que el costo total del PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING, es de \$16,260.00.

En el trabajo se establecen finalmente las finalmente las conclusiones y recomendaciones que se han creído pertinentes.

ABSTRACT

The present investigation work has been carried out in the Clinical Nataly of the City of Loja, where he/she has been able to observe some falencias, the same ones that have been detailed and have more than enough its base, they think about proposals, alternative of solution.

The topic of the present work is "STRATEGIC PLAN DE MARKETING FOR THE CLINICAL NATALY OF THE CITY DE LOJA PERIOD 2011 - 2016" where was carried out an analysis, on its weaknesses and strengths, opportunities and threats, which allowed to establish some solution alternatives.

For the development of this work he/she left of the outlined objectives: General objective: "To elaborate a strategic plan of marketing for the Clinic "Nataly" of the city of Loja. The specific objectives were: To carry out a market study, to Make an analysis of the internal and external atmosphere, to Execute an analysis FODA, to outline objectives, goals, and political, to Elaborate a strategic plan of marketing for the Clinic "Nataly" of the city of Loja.

The different methods were used and technical of investigation that helped to elaborate the strategic plan of marketing. The used methods were: scientific, analytic, historical, inductive, deductive, statistical and as technical of investigation: observation, interviews, it interviews, bibliographical summary that you/they helped to elaborate the strategic plan.

In the results he/she took in consideration the obtained results of the interview applied the proprietor of the Clinical Nataly, as well as the surveys applied the employees and clients of the company, information that allowed to know how he/she is the company at the present time.

In the present thesis he/she was carried out an application from an interview to the gentleman manager, the observation to the institution and their environment, the application of 232 surveys to the clients; and the application of 25 surveys to all the employees of the Clinical Nataly; all this helps to elaborate the "Strategic Plan of Marketing of the Clinical Nataly", the same one that will be suggested to the manager and directive of the institution for their application and setting in march.

In the external analysis it was analyzed the economic, political factors - legal, social, technological, competitive, jointly with the five Forces of Porter, the pondered total obtained through the elaboration of the main EFE (2.57), it allowed to determine that the Clinic has a high grade of opportunities that guarantees him to be able to continue ahead and to be developed in a positive way in the means.

In the internal analysis it was determined that the pondered total obtained through the elaboration of the main EFI is (2.02), therefore the Clinic has a high grade of strengths and a strong internal position that it guarantees him to be able to continue ahead and to be developed in a positive way its contour.

In the analysis of the main FODA, In the external factors, the opportunities are: Political stability of the Ecuador, excellent International relationships, Improvement of the levels of life and of revenues of the Ecuadorians, economic Growth of the Ecuador, technological Advance of the country, Minimum power of the suppliers' negotiation, Lack of opportune attention to the patient for the government's sector health; he/she settled down Threats: Laws that foment the benefit and gratuitousness of medical services on the part of the State, Invigoration of the public services of health of the country, permanent Improvement of the quality and covering of the services of public health in the country, fiscal Politicians that attempts to the clinic, disloyal Competition, Increase of new competitors, Wide rivalry among the competitors current, High power of the clients' negotiation, Existence of services substitutes, For the unemployment level in the County of Loja, doesn't have necessary revenues for the medical care. For the unemployment level in the County of Loja, it doesn't have necessary revenues for the attention it not prescribes Competition controlled by the Organisms of Control, growing Entrance of products substitutes, Matter prevails for the jam it comes from the public net, for what the access to sources of water is not indispensable, permissible Market to the entrance of new competitors, Unemployment, political Uncertainty. Proceeding then to carry out the Main EFE, where the result pondered total of 2.67 was obtained.

In the same way he/she is carried out the internal analysis that allowed to build the Strengths: Permanency like Client, Excellent facilities physical, Excellent quality of attention to the public, Excellent technological system, Variety of

specialties medical, Excellent image corporate, Excellent location physical, Excellent climate labor, Pleasant work atmosphere, Solid economic solvency, Professional Experience, Possesses mission and managerial vision, Own Building You proceeds to structure the Main EFI, which had as a result in the pondered total 2.02 what means that the Distribuidora Dilutes Breeze, if he/she has internal problems that require to be assisted, for that which you/they will think about strategies that allow to eliminate the existent weaknesses.

With these considerations and by means of the Womb of High Impact they thought about four strategic objectives: To impel the development and corporate growth of the Clinical Nataly through strategic alliances with different local organizations, to Promote the services that the Clinical Nataly lends in the different media. To implement incentives and credit offers for our clients, to Elaborate a plan of Training for the whole Human Talent of the Clinic.

Also determining that the total cost of the STRATEGIC PLAN DE MARKETING, is of \$ 25,132.50.

In the work they settle down finally finally those the conclusions and recommendations that have felt pertinent.

c. INTRODUCCIÓN

La Clínica Nataly de la Ciudad de Loja, es una empresa dedicada a prestar servicios de atención a la salud a la ciudadanía

La Clínica Nataly, no cuenta con un plan estratégico de marketing, como instrumento que le ayude en la toma de decisiones, influyendo negativamente en los resultados de la empresa. La ausencia de una publicidad y promoción adecuada, la falta de capacitación al personal, y el desconocimiento de estrategias, técnicas y tácticas provocan una deficiente administración de los recursos que posee la empresa.

En tal virtud se ha creído conveniente realizar la presente tesis, capaz de poder delimitar estrategias para mejorar el desenvolvimiento de la Clínica Nataly de la Ciudad de Loja.

Los objetivos específicos que marcaron el desarrollo de la presente investigación fueron los siguientes: Realizar un diagnóstico a la situación actual de la Clínica Nataly, Realizar el análisis de los factores externos e internos de la Clínica Nataly, Elaborar la matriz F.O.D.A., Proponer los Objetivos Estratégicos de Marketing para la Clínica Nataly, Proponer un modelo de Plan Estratégico de Marketing para la Clínica Nataly, Ofrecer un sistema técnico de operatividad de los objetivos estratégicos identificados para la Clínica Nataly; los cuales, dicho sea de paso, fueron alcanzados en su totalidad.

El presente trabajo de tesis, debidamente desagregado, está compuesto por los siguientes literales: a) TÍTULO: “Plan Estratégico de Marketing para la Clínica Nataly de la ciudad de Loja, Período 2011 – 2016”; b) RESUMEN: En el resumen constan los principales resultados de la investigación, su objetivo general, la metodología utilizada y las principales conclusiones a las que se llegó en la investigación; c) INTRODUCCIÓN: La Introducción: Contiene la problemática de la clínica que generó la elaboración de la investigación, el interés que reviste el tema para la clínica y por qué fue escogido el mismo, además contiene los objetivos específicos y los puntos esquemáticos de la tesis desagregada por literales; d) REVISIÓN DE LITERATURA: Contiene una gran variedad de literatura actualizada, la cual se enfoca en el estudio y análisis de las clínicas en general y de la planificación estratégica de marketing; e) MATERIALES Y MÉTODOS: En el presente literal constan los equipos de oficina y materiales de escritorio utilizados durante todo el proceso de elaboración de la tesis; f) RESULTADOS: En el presente capítulo se realiza el análisis de la situación actual de la clínica, se realiza además el análisis de su marketing mix, se realiza el análisis de los factores externos e internos de la clínica, se elaboran las matrices EFE y EFI, la matriz FODA y la matriz de Alto Impacto; g) DISCUSIÓN: Contiene como elemento principal la propuesta del plan estratégico de marketing y sus respectivas matrices de operatividad; h) CONCLUSIONES: Contiene las partes más importantes o relevantes identificadas a través de la realización de la investigación; i) RECOMENDACIONES: Son sugerencias direccionadas hacia el gerente-propietario de la clínica, las cuales fueron elaboradas en base a la conclusiones antes anotadas; j) BIBLIOGRAFÍA:

Contiene los nombres de los textos y de las páginas electrónicas que nos proporcionaron toda la información requerida para la elaboración de la investigación; K) ANEXOS: En este capítulo consta la ficha resumen del proyecto de investigación, además constan los formatos de las encuestas y de la entrevista oportunamente realizadas.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

La Clínica

“Tradicionalmente la clínica (del griego kliní: "lecho", "cama") es el diagnóstico realizado al pie de la cama del enfermo a través del relato de su sintomatología y de los signos obtenidos en la exploración física.

El clínico es aquel médico que diagnostica y trata a sus pacientes.

También se llama clínica al hospital o al centro de salud donde el médico diagnostica y trata a personas con problemas de salud. La historia clínica es donde se recogen todos los datos clínicos.”¹

Historia de la clínica

El concepto de clínica es muy antiguo, sufriendo un proceso evolutivo que ha continuado a lo largo de la historia, recibiendo un importante impulso en su desarrollo inicial con los médicos griegos como Hipócrates en el siglo V antes de Cristo y luego en la Edad Media y en el Renacimiento, fundamentalmente en los asilos u hosterías, después hospitales para desposeídos, enfermos y ancianos abandonados en Holanda, Francia e Italia. El referente histórico

¹ El Prisma portal para investigadores y profesionales. Administración de empresas.

sobre movimientos de creación de cátedras e institutos clínicos data de los siglos XVII y XVIII en toda Europa, en donde la enfermedad se presenta al observador de acuerdo con síntomas y signos.

Los unos y los otros se distinguen por su valor semántico, así como por su morfología. En esa etapa, la relación entre el clínico y el enfermo era directa, por lo que las habilidades del explorador, su inteligencia, sus destrezas motoras y sensitivas y unos pocos instrumentos, con los que se obtenían los resultados finales para la elaboración del diagnóstico a la par del lecho del enfermo.

Esta situación se mantuvo casi inalterable hasta después de la Segunda Guerra Mundial, cambio relacionado con el rápido desarrollo tecnológico de la segunda mitad del siglo pasado. El desarrollo tecnológico favoreció una mayor sensibilidad y especificidad en el diagnóstico, dando lugar a un gran número de nuevas enfermedades, únicamente identificables gracias a equipos y pruebas de laboratorio sofisticados.”²

Diferencia entre Clínicas y Hospitales

“Los hospitales son instituciones públicas que dependen principalmente del estado, los hospitales son como asociaciones sin fines de lucro, se ofrecen para la población de pocos recursos que no puedan costear una clínica que es paga.

² El Prisma portal para investigadores y profesionales.

Las clínicas es lo contrario, las clínicas son instituciones privadas que dependen fielmente de los seguros de salud o de las personas que pueden pagar un servicio, puesto que todo es pago, es decir, son empresas constituidas con fines de lucro para brindarles mejor atención y mayor comodidad a los pacientes. En las clínicas los médicos ven por previa cita o por consulta a menos que sea una emergencia y atiendan por emergencia.

Pero la diferencia principal es que una depende del sector público (Estado) y la otra depende de seguros de salud y de las consultas para poder subsidiarse.”³

MARCO CONCEPTUAL

EL PLAN

CONCEPTO

“El plan define a grandes rasgos las ideas que van a orientar y condicionar el resto de niveles de la planificación para el mismo. Determina prioridades y criterios, cobertura de equipamiento y disposición de recursos, su previsión presupuestaria y horizonte temporal”⁴.

Sería el nivel estratégico con unas metas genéricas que dan sentido al resto de los niveles, de forma que no se hagan actuaciones aisladas sino que todas

³ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

⁴http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.5/153Tipos_planes.htm

tengan una coherencia y una finalidad.

Entre los diversos tipos de planes figuran: Propósitos, misión, objetivos ó metas, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, programas, presupuestos. Al respecto, algunos tratadistas consideran que de los anteriores planes, las más importantes son las políticas y los programas, dentro de los que se incluyen los objetivos y los procedimientos.

IMPORTANCIA

“El plan ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino”⁵

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

“El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Plan de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía”⁶

No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el

⁵ <http://www.importancia.org/planes.php>

⁶ <http://winred.com/marketing/plan-estrategico-de-marketing-concepto-teorico-y-practico/gmx-niv115-con2254.htm>

contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc.)

El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir. Este es, por lo tanto, el punto de partida.

Debemos preguntarnos:

- Dónde está la empresa en estos momentos.
- A dónde vamos
- A dónde queremos ir

MARKETING

Hace unos cuarenta años se llegó a la conclusión de que para vender era necesario realizar algunas acciones que recibieron el nombre de marketing. En un principio se trataba de un sistema de ventas apoyado con otras acciones llamadas "Los Ocho Factores P" porque en inglés sus nombres empezaban con esta letra: Price, Product, Promotion, Publicity, Public Relations, Packaging, Place, Point of Purchase. Estas acciones dieron origen al Marketing Mix.

La primitiva idea del marketing era como una receta para hacer un cocktail con

estos ingredientes. Hacer un Plan de Marketing era comenzar por cualquiera de estos conceptos y añadirle un poco de cada uno hasta dejarlo a gusto del autor. Con el tiempo los factores P pasaron a llamarse Políticas y hubo serias discusiones si eran sólo cuatro o más y cual era más importante, o de cual no se podía prescindir, etc.

En los últimos años se ha llegado a la conclusión de que “el marketing es una filosofía de empresa, es decir, una forma de entender los negocios, el comercio y las actividades productivas. En ese sentido el concepto.

PLAN DE MARKETING

“Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en este prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; e ambos casos se trata de un plan sistemático para

alcanzar unos fines.”⁷

Al contrario de un plan de ingeniería, el Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.”⁸

El Plan de Marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

Así, un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales:

COMPLETITUD: Lo que interesa está en el Plan.

BUENA ORGANIZACIÓN: Lo que interesa es fácil de encontrar.

⁷ Kotler, Philip y Armstrong Gary. Ma

⁸ STANTON, ETZEL Y WALKER. Resumen Fundamentos de Marketing. XIII edición, Edit. McGraw Hill. México. (2005)

Según Cohen, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

En cuanto al Plan de Marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa".⁹

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el

⁹ SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 1-9.

cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia."¹⁰

¹⁰ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw- Hill Interamericano S.A. año 2002

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades

satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos. La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.”¹¹

¹¹ STANTON, ETZEL Y WALKER. Resumen Fundamentos de Marketing. XIII edición, Edit. McGraw Hill. México. (2005)

“La planificación estratégica consiste en un proceso que se retroalimenta constantemente y que pasa sucesivamente por tres fases, señala Godet, (1990):

Fase estratégica, en la que se determina la filosofía empresarial como la misión, visión, valores y objetivos del a través de la identificación de sus puntos fuertes y débiles, mediante la realización de un diagnóstico interno, así como de las oportunidades y amenazas derivadas del entorno cambiante que lo rodea.

Fase Táctica, son todos los programas correspondientes que se ejecutan en un periodo mayor a 1 año y menos a 5 años.

Fase operativa, el corto plazo, en que se realiza la programación de las acciones y la coordinación de los esfuerzos para alcanzar los objetivos.

Fase presupuestaria, donde se asignan los recursos correspondientes a los objetivos en desarrollo, compromisos y responsabilidades, el análisis de los resultados y el control.”¹²

PLAN ESTRATÉGICO

“Es un proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus

¹² Víctor Vásquez Planeación Estratégica, Tercera Edición año 2005

orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro.”¹³

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

“El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el plan de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía. No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc.). El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir.”¹⁴

EL MARKETING MIX

“Primero que nada debemos definir qué es Marketing. El Marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto a objetivos individuales como a los de las organizaciones.

Por lo que, el Marketing es en resumen:

¹³ Jorge Hanel. Seminario sobre Planificación Estratégica

¹⁴ SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987

“Un Proceso de planificación: ya no es el resultado de otras acciones, se reconoce su participación en la toma de decisiones. Además de que se relaciona en diferentes aspectos al Marketing con la planificación estratégica.”¹⁵

El Marketing debe estar compuesto por: creación y diseño de los productos, fijación del precio, promoción, comunicación y distribución.

Se centra en el ámbito organizacional, las partes implicadas por ello pueden ser empresas, instituciones públicas y privadas, personas físicas o jurídicas.

El objetivo de las relaciones de intercambio es la satisfacción de organizaciones e individuos, no sólo de bienes y servicios sino también de ideas para lograr metas.

PRECIO: Cantidad de dinero que se carga a un producto.

Es el principal mecanismo de ajuste de la oferta y de la demanda, ya que el precio de cualquier bien, en una economía en el libre mercado, tiene que alcanzar el punto donde se equilibre la producción y el consumo; este precio de equilibrio refleja un punto donde se acuerda lo que los productores costean y lo que los consumidores están dispuestos a pagar. Por lo tanto los precios determinarán que ¿Cuánto se produce?, ¿Cómo se produce? Y ¿Quién pueda comprar?

¹⁵ Cedeño Gómez Álvaro. Administración de la Empresa

PRODUCTO: Cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención del mercado cuya adquisición, empleo o consumo satisface una necesidad; comprende objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

PROMOCION: Actividad que se lleva a cabo para favorecer la comercialización de un producto, pero fundamentalmente su venta.

Es cuando se crean mensajes persuasivos acerca del producto, donde se realizan exposiciones, exhibiciones en las tiendas, muestras, etc., que complementan la publicidad para llamar la atención de los consumidores.

PLAZA: Comprende las diversas actividades de la compañía para que el producto llegue a los consumidores meta.

Así, es posible definir el Marketing Mix como la combinación coherente de las cuatro variables que constituyen la parte fundamental de las actividades de Marketing.¹⁶

Por su parte también es importante saber que un Plan de Marketing recoge las decisiones para ser realizadas de modo conjunto de las cuatro variables indicadas, éstas determinarán entre otras cosas el público objetivo al cual se dirige la empresa, los objetivos de Marketing, las unidades a vender, los ingresos esperados, la estrategia a seguir, los recursos necesarios, el

¹⁶ Cohen A. William. El Plan de Marketing

presupuesto y tiempo destinado a cada variable.”¹⁷

Mezcla de Marketing: “En esta parte se incluye el diseño de la mezcla de marketing que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatro elementos: 1) el producto, 2) el cómo se lo distribuye 3) cómo se lo promueve y 4) cuál es su precio. Cada uno de estos elementos tiene por objeto satisfacer al mercado meta y cumplir con los objetivos de marketing de la organización.”¹⁸

FILOSOFIA EMPRESARIAL

Visión: “Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

Misión: Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades”¹⁹

DIFERENCIAS ENTRE MARKETING Y VENTAS

“La venta tiene como objetivo que el cliente quiera lo que la empresa posee; el marketing, en cambio, trata de que la empresa tenga lo que el cliente

¹⁷ Plan estratégico de marketing - teórico y práctico: Autor: Lic. Karin Hiebaum de Buaer

¹⁸ Víctor Vásquez Planeación Estratégica tercera Edición año 2005

¹⁹ SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987

quiera.”²⁰

FINALIDAD DEL PLAN DE MARKETING

“En el siguiente ítem”s se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cuál debe ser la finalidad de un Plan de marketing:

- Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.

²⁰ Víctor Vásquez Planeación Estratégica tercera Edición año 2005

- Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.
- Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la sub optimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.
- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.”²¹

²¹ Muñiz González, Rafael. Marketing en el siglo XXI

ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

“Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

La búsqueda de nuevos productos es una de las tareas prioritarias que todo hombre comercial debe tener como inexcusables. La inquietud al menos debe ser diaria.

Las áreas de acción concreta de hombre comercial son; productos, precios, distribución y comunicación. Actúe con toda ética profesional, dentro de cada uno de éstos apartados y a la luz de los principios señalados más arriba.

Coordine siempre sus esfuerzos comerciales a través de un plan de marketing. No importa que éste sea simple. Lo que interesa es que sea operativo y no, por ejemplo, político.”²²

ANÁLISIS EXTERNOS E INTERNOS

Análisis Externo

“La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades

²² JOSÉ MA. FERRÉ TRENZANO, JOSÉ RAMON RABINAT, GUSTAVO TRIGO ARANA. “Enciclopedia Marketing y Ventas”. Edit. Océano. Barcelona 2007. Pág.34

y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

1. Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- a) Estabilidad política del país.
- b) Sistema de gobierno.
- c) Relaciones internacionales.
- d) Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales
 - Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
 - Forma de pago de impuestos.
 - Impuestos sobre utilidades.
2. Legislación
 - Laboral.
 - Mejoramiento del ambiente.
 - Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.”²³

OPORTUNIDADES

“Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes

²³ STANTON Etsel y Walker, F. Fundamentos de Marketing

grandes categorías: mercados, clientes, industrias, gobierno, competencia y tecnológica.

AMENAZAS

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes a tomarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre características de una empresa en particular y el entorno en el cual compite. El FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta por todos los niveles de la organización y en diferentes categorías de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, departamento, empresa, área funcional, etc.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la formación del programa de estrategias para ser incorporadas en el plan estratégico”²⁴

²⁴ Universidad Nacional de Loja, GONZÁLEZ CABRERA Lupe Mercy, JUMBO BUSTAMANTE Mireya Karina, Plan Estratégico de Marketing para la compañía de transportes Andinaexpress. s.a. de la ciudad de Loja periodo. Año 2007-212, pág. 59, 102,1

EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.



“Cada una de las cinco fuerzas puede generar oportunidades o amenazas competitivas para la empresa durante la interacción con su medio ambiente (microambiente o industria). La meta de una estrategia competitiva para una unidad de negocio en una industria está en encontrar una posición en la industria donde la compañía se pueda defender de estas fuerzas e igualmente pueda utilizarla en su favor, establecer una posición menos vulnerable al ataque.”²⁵

Fuerza 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores:

“El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

²⁵ Michael Porter, Competitive Strategy Porter 1980

Fuerza 2: La rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Fuerza 4: Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización

de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Fuerza 5: Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.”²⁶

Análisis Interno

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede

²⁶ Michael Porter, Competitive Strategy Porter 1980

controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.”²⁷

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

“Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos

²⁷ José María Carrillo de Albornoz y Serra en la página 49 de "Manual de auto diagnóstico estratégico".

permite saber si la hemos alcanzado”.²⁸

Cada objetivo estratégico debe responder las siguientes preguntas: ¿qué se quiere lograr?, ¿cuándo se debe lograr?, ¿cómo se sabrá si se ha logrado?”

A) META

Las Metas proporcionan un sentido de dirección, sin una meta, los individuos al igual que las empresas o departamentos tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

B) ESTRATEGIAS

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Es también el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

C) ACTIVIDADES

Conjunto de las acciones y tareas a las que algo o alguien se dedica; conjunto

²⁸ Hernández Cesáreo, Plan de Marketing Estratégico, Guía práctica para elaborarlo paso a paso. Gestión 2000.

de las acciones que conforman un campo determinado o van encaminadas a alcanzar un fin específico.

D) TÁCTICAS

Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia.

Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia. La táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas. Calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición es competencia de la táctica.

E) POLÍTICAS

“Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.”²⁹

²⁹ Universidad Nacional San Marcos-Perú Plan estratégico.pdf

F) PRESUPUESTO

“Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.

G) RESPONSABLES

Los responsables son aquellos departamentos o personas sobre los cuales recae la responsabilidad de que se cumplan los objetivos planteados.”³⁰

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico; interno o externo
- Debemos definir cuáles son los elementos necesarios que deben

³⁰ KOTLE, PHILLIP. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica

- Aspectos internos y externos que toda empresa de la misma industria o sector debe reunir para alcanzar el éxito
- Son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión como por ejemplo:

1.Economía a escala en producción

2.Economía a escala en distribución

3.Determinado grado de desarrollo tecnológico

4.Imagen Profesional

5.Calidad del Servicio

6.Servicio Personalizado

7.Abastecimiento oportuno

8. Tener personal de calidad, etc.”³¹

MATRIZ EFE - EFI

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

“Un paso resumido para realizar una auditoría o análisis interno de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este

³¹ CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw- Hill Interamericano S.A. año 2002.

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. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1),

una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de

las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.”³²

EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS 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. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
2. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
3. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese

³² David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

4. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las

oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.”³³

MATRIZ FODA

“La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con

³³ ROJAS ARIAS Patricio, “Desarrollo Organizacional y Gerencial”, un enfoque estratégico, segunda edición, pág. 112 Quito- Ecuador, 2004.

un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una

posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría desinvertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.”³⁴

³⁴ ROJAS ARIAS Patricio, “Desarrollo Organizacional y Gerencial”, un enfoque estratégico, segunda edición, pág. 112 Quito- Ecuador, 2004.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES:

Los Materiales que se utilizaron en la presente investigación fueron los siguientes:

- Computadora
- Calculadora
- Carpetas fólder
- Esferográficos
- Portaminas
- Hojas de papel bond, etc.

MÉTODOS.

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación fue indispensable la aplicación de métodos para realizar la propuesta objeto de estudio; es decir, para profundizar el análisis de la problemática existente en la Clínica Nataly, a fin de proponer la elaboración del Plan de Marketing para la misma. Los métodos utilizados durante la presente investigación fueron los siguientes:

Método Científico.- Fue la base que orientó la búsqueda del conocimiento y del cual se desprende todos los métodos conocidos, siendo estos un conjunto

de procedimientos para el desarrollo de la investigación, se lo utilizo en las fases del proyecto como la discusión y los resultados, además bajo los principios de este método la descripción se aplicará en tres etapas: diagnósticos, pronósticos y solución alternativa.

Método Analítico:

Este método implica el análisis, esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes.

La utilización del método analítico aportó una visión mucho más clara de la realidad actual de la clínica en todo su contexto empresarial, ya que a través de su utilización se logró mostrar, describir e interpretar los datos y demás información relevante obtenidos mediante la realización del estudio de campo, facilitándonos determinar las diferentes causas de los hechos, que luego de ser analizados y posteriormente interpretados, fueron sometidos a los ajustes y correcciones necesarias dentro de la organización.

Método Inductivo – Deductivo:

Método Inductivo: Es un modo de razonar que nos lleva: a) De lo particular a lo general, b) De una parte a un todo.

Método Deductivo: Es un tipo de razonamiento que nos lleva: a) De lo general a lo particular, b) De lo complejo a lo simple.

La utilización del método inductivo - deductivo, se fundamenta en el hecho de que a partir de la aplicación de las técnicas de la encuesta, entrevista, observación directa y revisión bibliográfica, se tuvo acceso a obtener resultados confiables que permitieron partir de afirmaciones particulares, para luego de ser comparadas con la realidad a través de las diferentes conclusiones que se llegaron a establecer a través de la elaboración del proyecto.

Método Estadístico:

Mediante la utilización del método estadístico se logró con éxito: tabular, analizar, interpretar y ordenar los datos numéricos y cualitativos obtenidos oportunamente a través de la aplicación de las respectivas encuestas y de la entrevista realizada tanto a los clientes de la clínica, como a su director general.

TÉCNICAS:

El método no basta ni es todo; se necesitan procedimientos y medios que hagan operativos los métodos. A este nivel se sitúan las técnicas

- La Observación Directa:

La técnica de observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones,

situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

La observación se empleó en la primera visita realizada a la Clínica Nataly la Ciudad de Loja, se conoció su organización y funcionamiento, y relacionarme directamente con el objeto de estudio.

La Encuesta:

Las encuestas son aplicadas a clientes (pacientes, lo que constituye la muestra con cual realizare la investigación.

Los datos para la población son tomados de la base de datos de la clínica, según la fuente citada es de una muestra representativa del promedio total anual de los 550 clientes externos de la Clínica Nataly, es decir a 232 personas.

La Entrevista:

La entrevista es una conversación entre dos personas con el fin de obtener información. La técnica de la entrevista fue aplicada al Dr, Edgar Ríos Montalván, Director de la Clínica Nataly, con el afán de obtener información oral quien me brindo información útil y verás para el presente estudio. Además se realizara entrevistas a los empleados de la Clínica. Nataly

La Recopilación Bibliográfica:

La recopilación bibliográfica se la realizó durante todo el desarrollo del presente trabajo de tesis, la misma se hizo efectiva a través de la consulta realizada en diferentes fuentes de información tales como: libros, revistas, folletos, periódicos, internet, etc.

POBLACIÓN Y MUESTRAS:

La determinación del número de encuestas a ser aplicadas se la realizó a través de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

En donde:

n = muestra

N = Población de estudio (552 pacientes anuales)

e = Nivel de error muestral 5%

1 = Factor de Corrección.

Actualmente la Clínica Nataly registra un nivel de ingresos o de hospitalización mensual de 40 pacientes, a ello se suman alrededor de 3 pacientes diarios que ingresan al área de emergencias, y también existe un promedio de 3 pacientes diarios que son atendidos por consulta externa, lo que significa que la clínica mantiene un promedio anual de atención de 552 personas, de las cuales se tiene registrada una base de datos que permite fácilmente su identificación y

localización

Cuadro 1

Detalle:	Promedio Mensual	Promedio Anual
Ingresos a hospitalización	40	480
Ingresos al área de emergencias	3	36
Consulta Externa	3	36
S U M A N :	46	552

Fuente: Clínica Nataly

Elaboración: El Autor

DESARROLLO DE LA FORMULA

$$n = \frac{552}{1 + (0.05)^2 (552)}$$

$$n = 231,93 \cong 232 \text{encuestas}$$

Así mismo, se realizó una encuesta a todo el talento humano que en la actualidad presta sus servicios en la Clínica Nataly.

- Número de Clientes Internos encuestados: 25 personas, dentro de las cuales se encuentran incluidos: médicos, paramédicos (enfermeras, auxiliares de enfermería), personal administrativo y personal operativo.

De idéntica manera se realizó una entrevista al Sr. Director General de la Clínica Nataly.

Con los datos que obtendremos de la aplicación de encuestas procederemos a tabular mediante técnicas matemáticas y estadísticas; todos estos datos permitieron determinar un estudio de situación actual de la Clínica Nataly de la Ciudad de Loja.

f. RESULTADOS

Diagnóstico Situacional de la Clínica Nataly

FACTORES LOCACIONALES:

Macro localización:

La Clínica Nataly se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, la misma que está ubicada en el sur de la Cordillera ecuatoriana; forma parte de la Región Sur comprendida también por las provincias de El Oro y Zamora Chinchipe.

Limita con las provincias de El Oro al oeste; con la provincia de Zamora Chinchipe al este; con la provincia del Azuay al norte; y al sur con la República del Perú.

Tiene una superficie de 11.027 km². Su capital es la ciudad de Loja con aproximadamente 214.850 habitantes, según el censo del INEC del 2010, a 2100 metros sobre el nivel del mar.

Gráfica Nro. 1.
Macro localización



Micro localización:

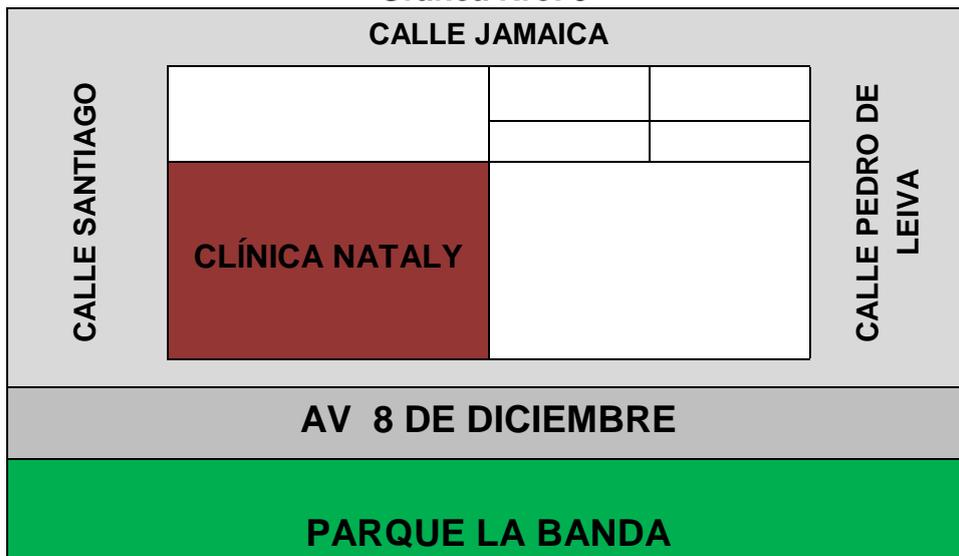
La dirección de la Clínica Nataly en la ciudad de Loja, es la siguiente: Av. 8 de Diciembre y Santiago, Barrio La Banda, sector Norte de la Ciudad de Loja.

Gráfica Nro. 2



Fuente: Clínica Nataly.
Elaboración: El Autor

Gráfica Nro. 3



Fuente: Clínica Nataly.
Elaboración: El Autor

MISIÓN DE LA CLÍNICA NATALY

Brindar servicios de salud en forma personalizada e integral que contribuya a una mejor calidad de vida y al bienestar de todos procurando que médicos y usuarios encuentren excelencia, tecnología respaldada por una infraestructura moderna y eficaz que produzca un impacto positivo.

VISIÓN DE LA CLÍNICA NATALY

Construirnos en una de las mejores clínicas y hospitales de la Región Sur del Ecuador con una planta de médicos especialistas éticos humanistas proporcionando equipamiento de última calidad, área amplia y cómoda para un buen desenvolvimiento que permitirá atender y resolver todas las dolencias de los pacientes con calidad, calidez, eficiencia, eficacia y efectividad.

Además nos comentó que la empresa presenta algunos problemas como el de no contar con el presupuesto suficiente puesto que se encuentra financiado mediante el flujo de caja y préstamos bancarios impidiendo el cumplimiento total de los objetivos. Así también el bajo conocimiento de un plan estratégico no permite la ejecución del mismo.

VALORES Y PRINCIPIOS DE LA CLINICA

- El Respeto por los demás.
- La Tolerancia.

- El Amor a lo que hacemos.
- La Moral y la honradez.
- El Orden y la Limpieza.
- La Excelencia Profesional.
- La Responsabilidad.
- La Puntualidad.
- El compañerismo.
- El Deseo de superación.
- El deseo de mejorar el nivel de vida.
- EL Respeto a la ley y los reglamentos.

OBJETIVOS DE LA CLINICA NATALY

- Contribuir al mejoramiento del nivel de salud y vida de la población; Proporcionar atención médica universal, eficiente y eficaz a la población que demanda servicios de salud.
- Contribuir a la ampliación de la cobertura en la prestación de servicios de salud, a través de la creación de nuevas áreas de latente necesidad;

METAS DE LA CLINICA NATALY

Satisfacer las necesidades en la prestación de servicios de salud a todos los pobladores de la provincia y de la Región sur del país, contribuyendo a elevar el nivel de vida y el bienestar bio-psico-social de la

comunidad.

ANTECEDENTES DE LA CLÍNICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA

ANALISIS INTERNO

DESCRIPCION DE LA CLINICA

La Clínica "NATALY" se constituye una empresa privada, cuyo propietario es el Dr. Edgar Enrique Ríos Montalván, inicia sus operaciones en Mayo de 2008, siendo su principal actividad la de prestar servicios de salud a la colectividad.

Dentro de la clasificación de las casas de salud con su legal funcionamiento por el Ministerio de Salud la Clínica "NATALY" la misma que se encuentra dentro del área privada, ya que genera fuentes de empleo.

Con la finalidad de dar cumplimiento a expresas disposiciones legales, se encuentra con sus respectivos permisos de funcionamiento, además ha obtenido del Servicio de Rentas Internas el Registro Único de Contribuyentes (RUC) con el que opera cuyo número 1102616198001, constituyéndose de esta una persona natural obligada a llevar contabilidad.

En la ciudad de Loja se encuentra la Clínica "NATALY", ubicado en las calles Av. 8 de diciembre y Santiago, cuenta con un edificio moderno y funcional de siete plantas, que está ubicada al norte de la ciudad, en la Av. 8 de Diciembre y Santiago, iniciando sus actividades en mayo 2008; ofreciendo los servicios

de: neonatología, gastroenterología, pediatría, ginecología, cirugía general y laparoscópica, traumatología, cuidados intensivos, medicina general, urología, neurología, rayos X, laboratorio Clínico, meso terapia y odontología; actualmente cuenta con 20 habitaciones, 2 médicos residentes, 25 especialistas que brindan atención médica de forma independiente en donde las recepcionistas de turno, realizan las labores de secretarias y colectoras, además son las encargadas de informar el horario de atención de cada uno de médicos especialistas, y si es el caso contactar con otros profesionales que no laboran en la clínica para que se les comunique oportunamente en el caso de emergencias o consultas fuera del horario de atención y así prestar sus servicios a la comunidad.

Su ámbito de trabajo es de prestar servicios de salud y a la vez obtener un beneficio económico y por ende contribuir con la sociedad.

BASE LEGAL.

La Clínica "NATALY", desempeña sus funciones cumpliendo con las leyes y reglamentos establecidos por la ley del Ministerio de salud Pública y Privada

El reglamento Interno de la clínica "NATALY" consta de los siguientes artículos.

Artículo 1.- Introducción

El presente es el Reglamento Interno de acuerdo al cual funcionara la Clínica Nataly, la misma que tiene la calidad de clínica privada.

Mediante el presente Reglamento Interno se pretende establecer normas de trabajo claras que permitan brindar una mejor atención medica basadas en el humanismo, la tecnología y con sólidas bases científicas.

Artículo 2.- Definición

La Clínica Nataly es una institución médica que brinda servicios de hospitalización de óptima calidad a los miembros de la ciudad y provincia de Loja, específicamente la clínica brindara los siguientes servicios:

- 1.- Emergencia las 24 horas del día
- 2.- Quirófano
- 3.- Área de diagnostico
 - 3.1- Laboratorio Clínico
 - 3.2- Laboratorio de Patología
 - 3.3 Departamento de Imagenología
- 4.- Hospitalización
- 5.- Cirugía general y laparoscopia
- 6.- Sala de partos
- 7.- Unidad de cuidados intensivos adulto
- 8.- Neonatología
- 9.- Consulta externa en las diversas especialidades

10.- Endoscopia digestiva colonoscopia rectosigmoideoscopia.

Artículo 3.- Base Legal

De conformidad al Art. 7 del reglamento de servicios de salud privados, en el cual se establece que: Los hospitales y clínicas privadas son los servicios de salud pertenecientes a personas naturales y jurídicas de derecho privado, en los cuales se realiza la prestación de atención médica, ambulatoria y de hospitalización; siendo su función primordial la recuperación, pudiendo también prestar servicios de protección, fomento y rehabilitación. La clínica "NATALY" está legalmente representada por el Dr. Edgar Ríos Montalván

Artículo 4.- Objetivos

Los objetivos de la Clínica Nataly es brindar atención médica de calidad con todos los implementos tanto de diagnóstico como terapéuticos modernos con costos reales que estén al alcance de la economía de la comunidad.

Artículo 5.- Funciones Generales

1.- Prestar atención médica en áreas de ginecología y obstetricia, pediatría y neonatología, cirugía general y laparoscopia, medicina interna, gastroenterología, cuidados intensivos, servicio de emergencia.

En los años de vida que lleva la Clínica Nataly la mayoría de las actividades han sido centralizadas por sus dueños, y el personal del área

administrativa no ha sido permanente, siendo imposible establecer responsabilidades y peor aún funciones específicas para cada uno de ellos.

Es por ello que para lograr una buena atención a sus pacientes es necesario que la clínica este bien administrada y pueda ofrecer servicios de calidad, por lo cual la dirección ha visto la necesidad de un mejoramiento en la institución y por ello su aceptación en realizar un Plan Estratégico de Marketing para que sus servicios médicos y administrativos obtengan una mejor gestión y control en todas las actividades que la clínica presta, lo que le permitirá cumplir con sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

El principal problema se considera que se encuentra en el área administrativa y organizativa. Situación que ha repercutido significativamente en la clínica, puesto que no le permite tener una visión real de su situación financiera y el personal administrativo no puede trabajar eficientemente ya que no dispone de instructivos que le permitan saber cuáles son sus funciones específicas. Esto ha conllevado a un desperdicio de recursos materiales y financieros, lo cual afecta directamente a la rentabilidad de la clínica.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CLINICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA

La Clínica Nataly de la ciudad de Loja, se encuentra organizada por

los siguientes niveles:

Nivel Superior

Nivel Directivo

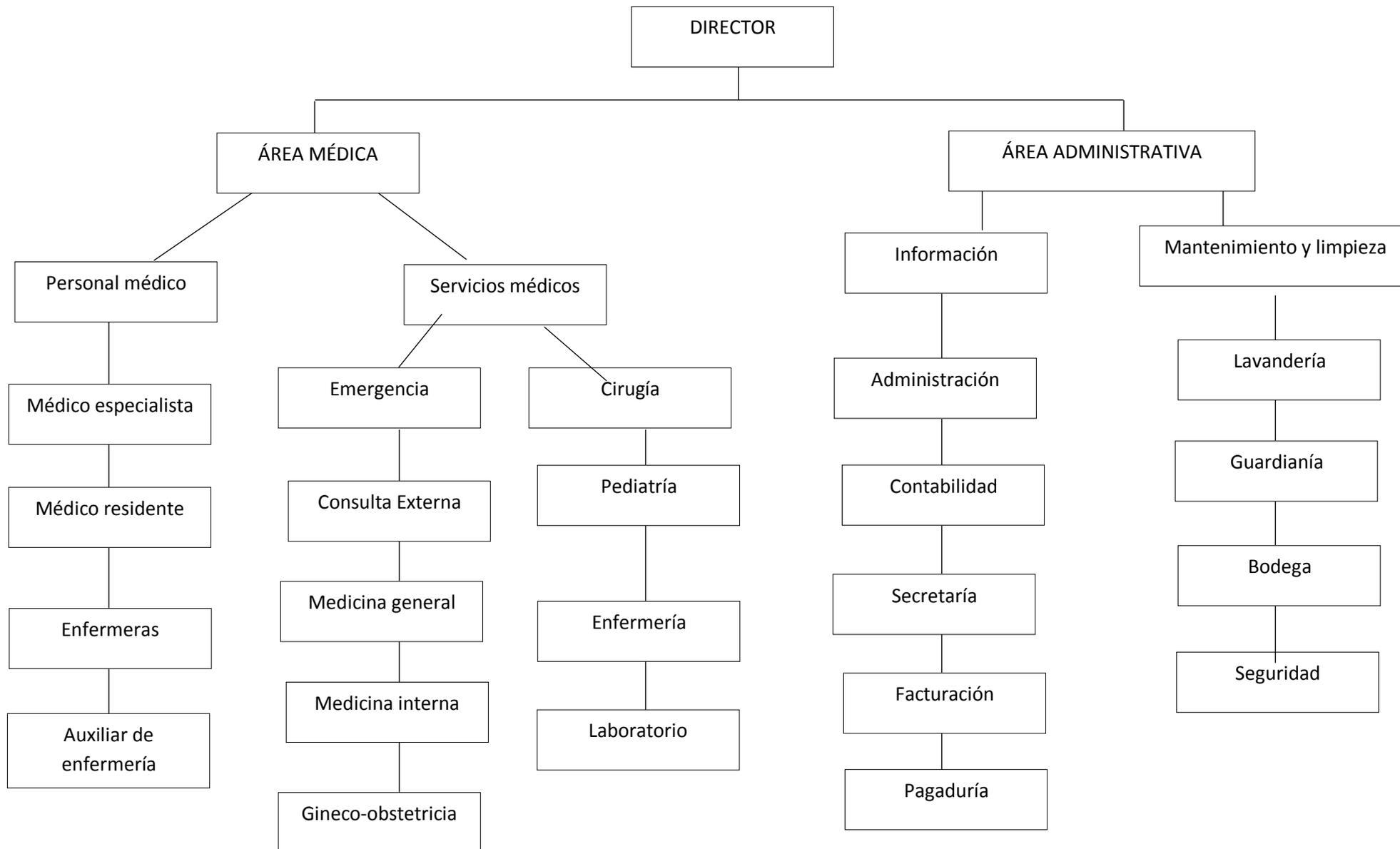
Nivel Operativo

Nivel Financiero

Nivel Auxiliar

Gráfico Nro. 17

ORGANIGRAMA DE LA CLÍNICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA



ANÁLISIS DEL MARKETING MIX REALIZADO A LA CLÍNICA NATALY:

Productos - Servicios:

Los principales productos o servicios médicos que brinda la Clínica Nataly a todos sus pacientes y a la ciudadanía en general son los siguientes: Medicina General e Interna , Hospitalización, Neonatología, Gastroenterología, Pediatría, Ginecología, Cirugía General Y Laparoscópica, Traumatología, Urología, Neurología, Rayos X, Laboratorio Clínico, Terapia Del Dolor, Cardiología, Laboratorio Clínico, Gastroenterología Y Cirugía Plástica.

Precio:

Los precios de los servicios de atención médica y demás servicios que ofrece la clínica a sus pacientes y público en general, son establecidos por sus directivos, los mismos guardan relación directa con los precios ofertados por otras organizaciones de la competencia, es decir, que no difieren de los precios vigentes en otros establecimientos de atención médica privada como son clínicas y hospitales privados.

Plaza:

Todos los servicios de atención médica, son realizados "in situ", es decir en la misma clínica, salvo casos especiales en que se realizan visitas postoperatorias y de emergencia a domicilio del solicitante o paciente.

Promoción:

Los sistemas publicitarios de la Clínica Nataly, son relativamente escasos, la publicidad y promoción de todas las especialidades médicas y demás servicios que oferta la clínica se los realiza a través de tarjetas de presentación, además, esporádicamente, a través de una de las radioemisoras de la localidad, así como, de presentaciones en las pantallas led ubicadas en diferentes sectores de la ciudad.

REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS FODA A LA CLÍNICA NATALY

Una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un estudio del FODA, donde se hacen conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno

Uno de los elementos en análisis de la Planeación Estratégica es el FODA, el cual, considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo de la dependencia o entidad, al incidir en su quehacer institucional. La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución. El proceso para determinar las oportunidades y amenazas de la Clínica Nataly lo realizaremos de la siguiente manera:

En primera instancia se realizará el análisis de los factores externos de esta prestigiosa casa de salud, para ello estableceremos los principales hechos o eventos del ambiente, los cuales tienen o podrían tener alguna relación con dicha organización. Estos hechos pueden ser:

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS:

Existen varios factores en el ambiente de la Clínica Nataly, que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores pueden tener un impacto positivo, mientras que otros pueden afectarla negativamente.

Con el objetivo de proceder a la identificación de las principales oportunidades y amenazas, a continuación se realiza el análisis de los principales factores macroeconómicos de la compañía:

ANÁLISIS DEL FACTOR POLÍTICO:

Con la llegada al poder por parte del actual mandatario de la República del Ecuador, el Econ. Rafael Correa Delgado, quedó atrás la galopante inestabilidad política que caracterizaba al país, debido a que desde el año 1997, en tan solo quince años, el Ecuador ha tenido al menos ocho jefes de estado, situación que a más de desdibujar la imagen del país en el contexto internacional, imposibilitaba su gobernabilidad y la adopción de políticas de estado a favor y en beneficio del pueblo ecuatoriano.

En la actualidad el Ecuador atraviesa por uno de sus mejores momentos respecto a estabilidad política, el Ecuador goza de credibilidad ante el mundo entero y los inversionistas extranjeros han vuelto confiadamente a volcar sus miradas y expectativas comerciales hacia nuestro país.

La estabilidad política, que fácilmente puede percibirse en el Ecuador, abre las puertas para que los inversionistas vuelvan a tener confianza en el país e inviertan sus capitales en actividades de desarrollo, además fortalece la inversión nacional y la producción en todos sus frentes.”³⁵

La estabilidad política, que fácilmente puede percibirse en el Ecuador, abre las puertas para que los inversionistas vuelvan a tener confianza en el país e inviertan sus capitales en actividades de desarrollo, además fortalece la inversión nacional y la producción en todos sus frentes.”³⁶

Análisis del Autor:

La estabilidad política del Ecuador se torna en una fuerte **“OPORTUNIDAD”** de desarrollo para la Clínica Nataly, ya que la misma cuenta con un escenario propicio para emprender en acciones de crecimiento y desarrollo, sin que exista para tal efecto, la más mínima oportunidad de un cambio repentino de Jefe de Estado que pueda desestabilizar su accionar corporativo.

³⁵ <http://www.terra.com.ec/noticias/noticias/act2535532/>

³⁶ Publicación Diario Hoy 04 de abril del 2013

SISTEMA DE GOBIERNO:

Ecuador es un Estado constitucional, republicano y descentralizado, su sistema de gobierno está sustentado en la democracia y la participación ciudadana, lo cual abre la posibilidad para que todos los ecuatorianos puedan trabajar e invertir en él libremente, sin que exista para tal efecto ningún tipo de limitaciones o restricciones políticas o legales que puedan coartar esta posibilidad, claro está, siempre y cuando dichas acciones estén enmarcadas dentro de la normativa legal vigente en el país.

Las relaciones internacionales del Ecuador con el resto del mundo son de lo mejor, aunque por contradicciones políticas se hayan presentado en los últimos años ciertas discrepancias con determinados países, las mismas han sido superadas y el clima de hermandad y confraternidad ha sabido prevalecer ante éstas divergencias, situación que ha permitido al país, entre otros aspectos de mucha importancia, el intercambio de ciencia y tecnología a nivel mundial, así como también diversificar sus mercados internacionales de exportación y de importación de productos, lo cual ha sido inmensamente favorable para dinamizar y consecuentemente fortalecer su economía y participación internacional.”³⁷

Análisis del Autor:

El actual sistema de gobierno del Ecuador y sus excelentes relaciones

³⁷ El Telégrafo del día jueves 09 de mayo del 2013

internacionales con la mayor parte de países del mundo, se convierte en una fuerte “**OPORTUNIDAD**” para la Clínica Nataly, ya que son evidentes sus reales posibilidades de seguir manteniendo vigencia, participación y continuidad en el medio, y además poder realizar la importación directa de productos o tecnología médica de un amplio conglomerado de países a nivel mundial.

ANÁLISIS DEL FACTOR LEGAL:

“Varios son los Artículos de la última Constitución de la República del Ecuador del año 2008, que hacen referencia al amplio apoyo que brinda el Estado a la salud de todos los ecuatorianos, dentro de los citados artículos, destacamos los siguientes:

Art. 359.- El sistema nacional de salud comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos, acciones y actores en salud; abarcará todas las dimensiones del derecho a la salud; garantizará la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en todos los niveles; y propiciará la participación ciudadana y el control social.

Art. 360.- El sistema garantizará, a través de las instituciones que lo conforman, la promoción de la salud, prevención y atención integral, familiar y comunitaria, con base en la atención primaria de salud; articulará los diferentes niveles de atención; y promoverá la complementariedad con las medicinas ancestrales y alternativas.

La red pública integral de salud será parte del sistema nacional de salud y estará conformada por el conjunto articulado de establecimientos estatales, de la seguridad social y con otros proveedores que pertenecen al Estado, con vínculos jurídicos, operativos y de complementariedad.

Art. 361.- El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector.

Art. 362.- La atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y complementarias. Los servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez, y garantizarán el consentimiento informado, el acceso a la Información y la confidencialidad de la información de los pacientes.

Los servicios públicos estatales de salud serán universales y gratuitos en todos los niveles de atención y comprenderán los procedimientos de diagnóstico, tratamiento, medicamentos y rehabilitación necesarios.

Art. 363.- El Estado será responsable de:

1. Formular políticas públicas que garanticen la promoción, prevención, curación, rehabilitación y atención integral en salud y fomentar prácticas saludables en los ámbitos familiar, laboral y comunitario.

2. Universalizar la atención en salud, mejorar permanentemente la calidad y ampliar la cobertura.
3. Fortalecer los servicios estatales de salud, incorporar el talento humano y proporcionar la infraestructura física y el equipamiento a las instituciones públicas de salud.
4. Garantizar las prácticas de salud ancestral y alternativa mediante el reconocimiento, respeto y promoción del uso de sus conocimientos, medicinas e instrumentos.
5. Brindar cuidado especializado a los grupos de atención prioritaria establecidos en la Constitución.
6. Asegurar acciones y servicios de salud sexual y de salud reproductiva, y garantizar la salud integral y la vida de las mujeres, en especial durante el embarazo, parto y postparto.
7. Garantizar la disponibilidad y acceso a medicamentos de calidad, seguros y eficaces, regular su comercialización y promover la producción nacional y la utilización de medicamentos genéricos que respondan a las necesidades epidemiológicas de la población. En el acceso a medicamentos, los intereses de la salud pública prevalecerán sobre los económicos y comerciales.”³⁸

Análisis del Autor:

La nueva normativa constitucional y la creación de un sinnúmero de leyes y reglamentaciones legales que amparan y protegen la salud del pueblo

³⁸ Constitución de la República del Ecuador, año 2008

ecuatoriano en base a la inclusión de políticas gubernamentales encaminadas al fortalecimiento de la calidad de atención y de la prestación de servicios médicos por parte de los diferentes entes estatales, se viene a constituir en una fuerte “**AMENAZA**” para la Clínica Nataly, ya que de acuerdo a lo antes citado, en la actualidad se puede evidenciar, entre otros aspectos, los siguientes: amplio fortalecimiento de los servicios estatales de salud, la universalidad y gratuidad de los servicios estatales de salud en el Ecuador, mejoramiento permanentemente de la calidad y la cobertura de los servicios de salud pública, etc., situación que sin lugar a dudas incide de manera negativa en el desarrollo empresarial de la Clínica Nataly, ya que su competencia con entes estatales de salud tiende a crecer de manera considerable.

TENDENCIAS FISCALES:

Los ingresos tributarios, son aquellos generados por la recaudación fiscal. Esta recaudación se realiza a través de una transferencia de recursos, la cual se obtiene por medio de una tasa impositiva por parte del Estado a los diferentes actores económicos dentro de la sociedad por diferentes conceptos. El sistema tributario del país ha sido modificado en múltiples ocasiones (diez) en los últimos seis años, aumentando y disminuyendo tasas, creando y eliminando impuestos. Asimismo, ha pasado de recaudar US \$ 5.362 millones en 2007 a US \$ 11.267 millones en 2012, y aspira a recaudar más de US \$12.500 millones en 2013.³⁹

³⁹ Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica ANDES

Los ingresos fiscales en el Ecuador ocupan un puesto predominante dentro del rubro de ingresos permanentes del Estado, los mismos son utilizados en obras públicas con resultados a largo plazo para la sociedad, sueldos de funcionarios públicos, la compra de bienes y servicios, por parte del estado, los intereses de deuda y las transferencias (subsidios), etc.

Dentro de la obra pública, entre otras, podemos citar las siguientes: construcción de la red vial a nivel nacional, construcción y reconstrucción de centros de educación en todos sus niveles, construcción y equipamiento con tecnología de punta de varios hospitales y centros de atención médica a nivel de todo lo largo y ancho del país, etc.

Las tendencias o políticas fiscales del Ecuador han sido diseñadas de manera tal que aporten significativamente al erario nacional y a fomentar una cultura fiscal entre todos los ecuatorianos.⁴⁰

Análisis del Autor:

Las políticas fiscales del Ecuador y sus abrumadores resultados económicos, se convierten sin lugar a dudas en una grave **“AMENAZA”** para la Clínica Nataly, ya que la misma, a más de tener que declarar respetables sumas de dinero por concepto de impuestos fiscales, se ve abocada a tener que afrontar la arremetida despiadada del gobierno, quien mediante su política pública del “Sumak Kawsay” o del buen vivir y de salud pública y gratuita para

⁴⁰ <http://www.terra.com.ec/noticias/noticias/act2535532/>

los ecuatorianos, viene permanentemente construyendo y equipando una serie de hospitales y centros médicos en todo el país, y, por consiguiente, en la ciudad de Loja, situación que en determinado momento pudiera llegar a incidir de manera negativa tanto en el número de clientes de la clínica (pacientes), así como también en la drástica disminución de sus recursos económicos, debido precisamente a la falta de pacientes.

ANÁLISIS DEL FACTOR SOCIAL:

“El trabajador es el principal factor de la producción, al ser el elemento dinámico de las empresas, con su desgaste físico, intelectual y espiritual, accionan los objetos e instrumentos del trabajo, de esta manera generan bienes y servicios, ingresos y por supuesto impulsa el consumo para satisfacer sus necesidades.

En el mes de marzo de 2013 el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) publicó los últimos datos del mercado laboral ecuatoriano, las siguientes variables son a nivel nacional urbano mayores de 10 años. Desde junio de 2007 hasta marzo de 2013, la Población Económicamente Activa (PEA) es más o menos unos 4,5 millones de trabajadores; en dicho periodo de tiempo, mientras los ocupados plenos subieron 449.071 puestos de trabajo, los subempleados y los desocupados bajaron 537.610. En términos relativos, la tasa de ocupados plenos aumentó en más 10 puntos porcentuales; por otro lado, la tasa de subempleo disminuyó más de 8 puntos porcentuales y la tasa de los desempleados bajó más de 2 puntos

porcentuales.

Según la última información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, a marzo de 2013, la tasa de ocupación plena es de 48,41%, la tasa de subocupación es de 45,01% y la tasa de desempleo es de 4,64%, esta tasa es más o menos inferior en tres puntos porcentuales que las tasas de desempleo de EE.UU, Canadá y Alemania.

Para los ocupados plenos la situación salarial soluciona, económicamente, su vida; para inicios del presente año, el aumento del salario básico unificado de 318 dólares, más el décimo tercero y décimo cuarto y tomando en consideración que un hogar ecuatoriano es de cuatro miembros, con 1,6 perceptores, entonces el ingreso familiar mensual será de 593,6 dólares y además si la Canasta Básica Familiar es de 595,7 dólares y la vital de 431,32 dólares; visto así las cosas un hogar ecuatoriano en la actualidad casi cubre el 100% de los bienes y servicios básicos necesarios para su vida y supera el 100% de los bienes y servicios vitales.”⁴¹

Análisis del Autor:

El mejoramiento del nivel de vida y de ingresos económicos de los ecuatorianos se constituye en una fuerte **“OPORTUNIDAD”** para la Clínica Nataly, debido a que se incrementa de manera considerable la posibilidad de poder registrar una creciente del número de sus clientes, ya que

⁴¹ Revista de investigación económica “ANÁLISIS ECONÓMICO” Director Econ. Patricio Fonseca – Ecuador 2013

al existir mayores ingresos económicos en los hogares de los ecuatorianos, concomitantemente crece la posibilidad de que muchas familias opten por preferir los servicios particulares de atención y de servicio médico.

ANÁLISIS DEL FACTOR ECONÓMICO:

“De acuerdo a la información emitida por fuentes oficiales del Banco Central del Ecuador, la economía del país desaceleró su ritmo de crecimiento en el primer trimestre del 2013 y se expandió un 3,5% interanual impulsada por el sector no petrolero. Dicho crecimiento fue impulsado mayoritariamente por el sector no petrolero que registró un crecimiento anual de 4,2%”, refirió el Banco Central en un informe publicado en su página en Internet.

Según el informe emitido por el Banco Central, entre los sectores que más crecieron entre enero y marzo del 2013 aparecen el de la construcción, con un 7,8%; y el sector de correos y comunicación, en un 16,8%. En tanto, el sector de petróleo y minas cayó un 0,3% interanual y el de refinación de petróleo se desaceleró en un 30,7%. Las autoridades han señalado que un plan de reestructuración de la refinería de Esmeraldas (de 110.000 barriles diarios) que incluye paro de actividades programadas podría influir en el desempeño económico del país durante este año. El Gobierno prevé que la economía dolarizada del país se expanda un 4,05% en el 2013. El año previo creció un 5%.”⁴²

⁴² Diario El Universo de fecha 06 de agosto de 2013

Análisis de El Autor:

El crecimiento o despunte económico del Ecuador debería ser considerado como una fuerte **“OPORTUNIDAD”** para la Clínica Nataly, ya que conjuntamente con la recuperación económica del país, se recupera el nivel de ingresos de los ecuatorianos y mejoran sus economías, tal situación resulta desde todo punto de vista positiva para la Clínica objeto de la investigación, ya que muchas más personas tendrán la oportunidad de asistir a clínicas y centros médicos particulares a recibir atención médica preventiva y curativa.

Pero, no debemos olvidar que el despunte económico del Ecuador también favorece al fortalecimiento de la competencia tanto privada como la estatal, específicamente a la sanitaria, dicho despunte económico viene generando la construcción y la readecuación de varios hospitales y casas de salud en todo el país, existe además un gran impulso a la dotación de atención y medicina gratuita; situación, que debería ser considerada como una fuerte **“AMENAZA”** para la Clínica Nataly y el resto de entidades privadas de prestación de servicios médicos pagados.

ANÁLISIS DEL FACTOR TECNOLÓGICO:

“La investigación científica en nuestro país no se ha desarrollado porque los centros universitarios no sustentan su desarrollo en su aplicación. La verdadera investigación es aquella cuyos resultados aportan con nuevos conceptos, reafirman conceptos previos siguiendo una metodología

claramente establecida, es decir el sostener una hipótesis que será sometida al estricto rigor de una verificación con su ratificación o en su defecto, rectificación. De todos los campos donde la investigación es aplicable, en donde menos se sigue el rigor científico es el médico.”⁴³

“Los datos disponibles evidencian que el Ecuador presenta un claro atraso en el contexto regional y mundial en materia de ciencia y tecnología, si se toman como indicadores a los activos fundamentales provenientes del conocimiento que son indispensables para la construcción de las bases de la nueva economía en el contexto de las denominadas Sociedades del conocimiento. En términos de gasto en I+D (investigación y desarrollo), el país se encuentra en los últimos lugares a nivel regional en lo relacionado con el número de doctores, la tasa de dependencia, el coeficiente de invención o la inversión en insumos de investigación y desarrollo (RYCIT “Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología”, 2009).”⁴⁴

“Ecuador no ha logrado aún poner en marcha un plan nacional que desarrolle las capacidades y potencialidades en investigación y desarrollo tecnológico, que desde la perspectiva de las políticas de C&T (Ciencia y Tecnología), resultan indispensables para poner a punto la economía del conocimiento. Estas capacidades están relacionadas con el número indispensable de investigadores ubicados en centros, laboratorios, equipos y

⁴³ “La investigación científica en el Ecuador” Juan Carlos Ruiz, MD.

⁴⁴ Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología -Iberoamericana e Interamericana- (RICYT)

proyectos en al menos las siguientes áreas o sectores: recursos genéticos y biodiversidad; biotecnología aplicada a salud humana y animal; biotecnología agrícola; bio-remediación; nanotecnología; nuevos materiales, biomateriales y biopolímeros; informática y desarrollo de software; nuevas fuentes de energía; conflicto, democracia y tecnologías sociales. Todo lo cual debe estar suficientemente respaldado por políticas públicas que permitan al país contar con programas de formación, retención, repatriación y promoción de los talentos humanos nacionales.

El Ecuador expresa sus demandas de Ciencia y Tecnología en el Plan Nacional de Desarrollo. En este instrumento de planificación nacional están planteadas las políticas propuestas por el Gobierno en materia de C&T (Ciencia y Tecnología) para el futuro inmediato. Otro modo de establecer la demanda de ciencia y tecnología, es por medio de una exploración permanente de los requerimientos que los sectores productivos presentan en relación a conocimientos y desarrollos científicos y tecnológicos que se requerirá para volver más competitiva la producción nacional.”⁴⁵

Análisis del Autor:

Bajo la presente premisa y luego de un análisis concienzudo de la realidad tecnológica de nuestro país, podemos concluir el presente análisis manifestando que el escaso desarrollo tecnológico del Ecuador no incide de

⁴⁵ Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013.

manera negativa en el desenvolvimiento de la Clínica Nataly, debido a que la misma cuenta con un alto porcentaje de profesionales altamente calificados, con formación académica de cuarto nivel en varias de sus especialidades y con tecnología instrumental de punta; en consecuencia, la realidad tecnológica del país se constituye en una buena “**OPORTUNIDAD**” para la Clínica Nataly, ya que permite a su personal y equipamiento médico mantener cierta ventaja competitiva frente a sus principales competidores.

ANÁLISIS DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

FUERZA 1: AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.”⁴⁶

Es por eso las estrategias deben ser evaluadas en todo momento, ya que en el mundo competitivo y globalizado las empresas deben ser rentables, pero a la vez flexibles, al mismo tiempo esto no significa que la empresa deba proponerse a lograr la más alta calidad posible, pero si debe elegir el nivel más apropiado de rendimiento para el mercado y el posicionamiento de la competencia, es decir el mejor equilibrio entre la calidad y la rentabilidad que se desea obtener, mejorando el servicio de una manera continua, lo cual suele

⁴⁶ David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª.Edición. Editorial

generar una recuperación y participación más alta en el mercado. Otro aspecto importante dentro del rendimiento del servicio consiste en conservar la calidad del servicio.

Lo elevado de los costos de inversión y la dificultad de encontrar profesionales altamente competitivos para laborar en clínicas particulares, limitan de manera considerable la posibilidad de ingreso de nuevas clínicas particulares al ya saturado mercado de la dotación de servicios médicos de la ciudad de Loja; si bien, la posibilidad de ingreso de nuevas clínicas particulares al mercado es relativamente bajo, no ocurre lo mismo con las entidades estatales de salud y del IESS, las mismas que han robustecido y han incrementado de manera amplia su presencia a nivel de todo el país debido a las actuales políticas de Estado implementadas por el Gobierno actual, las mismas que entre otros aspectos de importancia persiguen universalizar los servicios de atención médica en el país, es decir llegar con atención médica y medicina gratuita a todos los ecuatorianos, con tal intención es que se han creado y se continuarán creando casas de salud y asistenciales a nivel de todo lo ancho y largo del país.”⁴⁷

Análisis del Autor:

El análisis realizado a la fuerza 1 de Porter (Amenaza de entrada de nuevos competidores), nos permite manifestar que es factible o inminente el ingreso de nuevos competidores al mercado de la dotación de servicios de atención

⁴⁷ David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª.Edición. Editorial Prentice Hall

médica en la ciudad de Loja, constituyéndose esta posibilidad en una latente “**AMENAZA**” para la Clínica Nataly.

FUERZA 2: LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

Para una empresa será más difícil competir en un mercado, especialmente con los segmentos en donde los competidores están muy bien posicionados; sean estos muy numerosos, o sus costos fijos sean altos, pues constantemente estarán enfrentando guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos servicios. ⁴⁸

La presencia en la ciudad de Loja de un representativo número de clínicas particulares, entre las que podemos citar las siguientes: Clínica Abendaño, Clínica Astudillo, Clínica del Sur, Clínica El Salvador, Clínica Galenos, Clínica Moderna, Clínica Mogrovejo, Clínica Nataly, Clínica Promed, Clínica San Agustín, Clínica San Francisco, Clínica San José, Clínica Santa Ana, Clínica Santa María, etc., torna difícil poder competir, debido a que muchas de las clínicas citadas están bien posicionadas y cada una de ellas acapara un amplio segmento de la población de la Provincia de Loja.

Análisis del Autor:

La amplia rivalidad entre las clínicas existentes a nivel de la ciudad de Loja, debe ser considerada como una gran “**AMENAZA**” para la Clínica Nataly, ya

⁴⁸ David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall

que permanentemente deberá verse sometida a una serie de campañas publicitarias agresivas y continuas guerras de precios.

FUERZA 3: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Un mercado o segmento del mercado no señala atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precios y tamaño del pedido.⁴⁹

Dentro del selecto grupo de empresas proveedoras de la Clínica Nataly cuentan las siguientes: Bagó, Novartis, Difare, Bayer, La Santé, Genamérica, Boehringer, Ingelgein, Genomma, las mismas que no recurren a la utilización de ninguna persona o empresa intermediaria para comercializar y/o vender sus productos, sino que lo realizan directamente desde la casa o empresa proveedora hacia la clínica objeto de la investigación, situación que permite la clínica adquirir los productos médicos e insumos farmacéuticos a precios cómodos y en la cantidad y variedad suficientes para cubrir con éxito sus necesidades, la diversidad de proveedores de la clínica le permite no depender exclusivamente de una casa proveedora, sino de varias a la vez, las cuales no guardan relación alguna de trabajo o estratégica entre ellas, ya que cada empresa cuenta con sus propias políticas y mística de trabajo.

⁴⁹ David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall

Análisis del Autor:

El poder de negociación de los proveedores, habla del número significativo de proveedores para la Clínica Nataly, ya que dicha clínica dispone de varios proveedores a la vez y éstos no están organizados entre sí, ni están en capacidad de imponer condición alguna para la venta de sus productos, situación que es considerada como una magnífica **“OPORTUNIDAD”** para la clínica, ya que no depende exclusivamente de proveedor alguno, ni de sus precios, ni de ninguno de sus condicionamientos

FUERZA 4: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

El poder de negociación de los clientes o compradores de la clínica, es relativamente alto, debido a la existencia en nuestro medio de una determinada variedad de casa de salud ya sean clínicas particulares, hospitales públicos y privados, dispensarios médicos, consultorios médicos particulares, y de diferentes casas de salud en general, incide directamente en el incremento del poder de negociación de los clientes de la Clínica Nataly y ciudadanía en general, quienes al contar en el mercado con varias opciones a elegir, están en plena capacidad de imponer sus condiciones en materia de reducción de precios, facilidades de pago, financiamiento, de mayor calidad y variedad de servicios, por consiguiente la clínica se verá abocada a una disminución en los márgenes de utilidad, situación que torna al alto poder de negociación de los clientes, en una fuerte **“amenaza”** para la clínica.

Análisis del Autor:

El análisis realizado a la fuerza 4 de Porter (Poder de negociación de los clientes), deja en clara evidencia el alto poder de negociación de los clientes de la Clínica Nataly, quienes, al contar con varias opciones o servicios sustitutos a escoger cuentan con la ventaja de imponer sus condiciones, situación que es considerada como una grave “**AMENAZA**” para la clínica, situación que dispone a esta organización a una eventual disminución de sus márgenes de utilidad.

FUERZA 5: AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos o reales o potenciales. A nivel de toda la provincia de Loja y del país e general existen un amplio número de organizaciones que están en plena capacidad de ofrecer los mismos servicios que viene ofreciendo en la actualidad la Clínica Nataly en la ciudad de Loja, con igual o mejor tecnología y con una amplia variedad de precios, dentro del amplio grupo de organizaciones de la ciudad de Loja que prestan servicios iguales a los ofertados por la Clínica Nataly son las siguientes: Hospitales Públicos y privados, Hospital Militar, Hospital del IESS, Hospital del Día del IESS, Centros y Sub-centros de Salud, Clínicas particulares, Dispensarios médicos públicos, Consultorios Médicos particulares, etc.

Análisis del Autor:

La existencia de varias organizaciones o instituciones de salud que en la ciudad de Loja, brindan los mismos servicios que la Clínica Nataly dispone, se viene a constituir en una inminente “**AMENAZA**” para este establecimiento de salud, debido a que las opciones para escoger por parte de los clientes son varias, situación que supone una marcada limitación del número de clientes para la clínica Nataly.

RESULTADO PONDERADO TOTAL:

“Resultados menores de 2.5 indican predominio de las amenazas en la empresa u organización, mientras que valores mayores que 2.5 denotan preponderancia de las oportunidades,

En el caso de la Clínica Nataly, cuyo resultado ponderado total es de 2.67, nos indica que la Clínica está aprovechando de manera adecuada todas las oportunidades que le brinda su medio ambiente laboral.”⁵⁰

⁵⁰ David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª.Edición.

**MATRIZ DE SUSTENTACIÓN TÉCNICA DE LAS PRINCIPALES
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA CLÍNICA NATALY:**

Cuadro Nro. 1

Nº	OPORTUNIDADES:	FACTOR
1	Estabilidad política del Ecuador	Factor Político
2	Excelentes relaciones internacionales del Ecuador	Factor Político
3	Mejoramiento de los niveles de vida y de ingresos de los ecuatorianos	Factor Social
4	Crecimiento económico del Ecuador	Factor Económico
5	Adelanto tecnológico	Factor Tecnológico
6	Mínimo poder de negociación de los proveedores	Fuerza 3 Porter
7	Falta de atención oportuna al paciente por el sector salud, por parte del gobierno	Factor Político
Nº	AMENAZAS:	FACTOR
1	Leyes que fomentan la prestación y gratuidad de servicios médicos por parte del Estado	Factor Legal
2	Fortalecimiento de los servicios públicos de salud del país	Factor Legal
3	Mejoramiento permanente de la calidad y cobertura de los servicios de salud pública en el país	Factor Legal
4	Políticas fiscales atentatorias a la clínica	Factor Legal
5	Competencia desleal	Factor Económico
6	Incremento de nuevos competidores	Fuerza 1 Porter
7	Amplia rivalidad entre los competidores actuales	Fuerza 2 Porter
8	Alto poder de negociación de los clientes	Fuerza 4 Porter
9	Existencia de servicios sustitutos	Fuerza 5 Porter
10	Por el nivel de desempleo en la provincia de Loja, no cuenta con los ingresos necesarios para atención médica	Factor Social

Fuente: Análisis de los Factores Externos de la Clínica Nataly
Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 2
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (E.F.E.)

ÁREAS DE TRABAJO		FUENTE DE ANÁLISIS:	PONDERACIÓN	Sin Importancia 0,0		
				Muy Importante 1,0		
PRIORITARIAS		IMPACTO	Amenaza Importante 1	Oportunidad Importante 4		
SUBSECUENTES			Amenaza Menor 2	Oportunidad Menor 3		
Nº	OPORTUNIDADES:		PESO:	IMPACTO:	PESO	
1	Estabilidad política del Ecuador	Factor Político	0.08	4	0.32	
2	Excelentes relaciones internacionales del Ecuador	Factor Político	0.04	3	0.12	
3	Mejoramiento de los niveles de vida y de ingresos de los ecuatorianos	Factor Social	0.08	4	0.32	
4	Crecimiento económico del Ecuador	Factor Económico	0.07	4	0.28	
5	Adelanto tecnológico	Factor Tecnológico	0.07	3	0.21	
6	Mínimo poder de negociación de los proveedores	Fuerza 3 Porter	0.05	3	0.15	
7	Falta de atención oportuna al paciente por el sector salud, por parte del gobierno	Factor Político	0.10	3	0.30	
N						
1	Leyes que fomentan la prestación y gratuidad de servicios médicos por parte del Estado	Factor Legal	0.08	1	0.08	
2	Fortalecimiento de los servicios públicos de salud del país	Factor Legal	0.07	2	0.14	
3	Mejoramiento permanente de la calidad y cobertura de los servicios de salud pública en el país	Factor Legal	0.07	2	0.14	
4	Políticas fiscales atentatorias a la clínica	Factor Legal	0.07	2	0.14	
5	Competencia desleal	Factor Económico	0.07	1	0.07	
6	Incremento de nuevos competidores	Fuerza 1 Porter	0.06	1	0.06	
7	Amplia rivalidad entre los competidores actuales	Fuerza 2 Porter	0.06	1	0.06	
8	Alto poder de negociación de los clientes	Fuerza 4 Porter	0.06	2	0.12	
9	Existencia de servicios sustitutos	Fuerza 5 Porter	0.07	1	0.07	
10	Por el nivel de desempleo en la provincia de Loja, no cuenta con los ingresos necesarios para atención médica	Factor Social	0.09	1	0.09	
T O T A L :			1.00		2.67	

Fuente: Análisis de los Factores Externos de la Clínica Nataly

Elaboración: El Autor

ENCUESTA ORIENTADA HACIA LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA CLÍNICA NATALY.

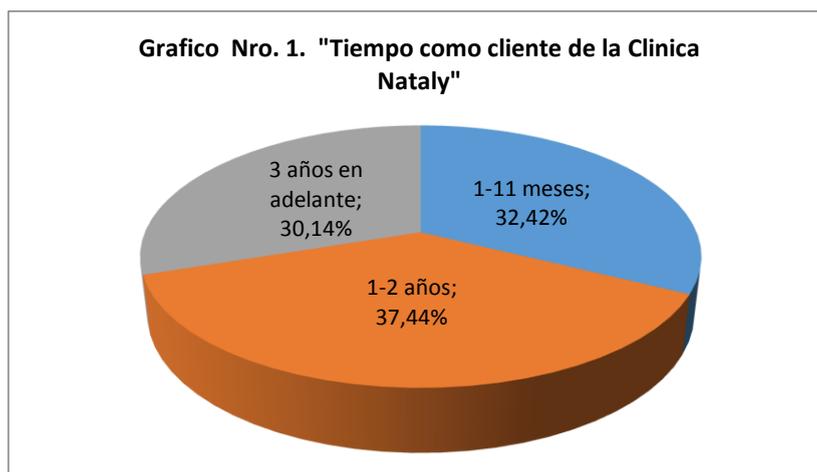
PREGUNTA Nro. 1) ¿Qué tiempo lleva como cliente de la clínica?

Cuadro Nro. 3
Tiempo como cliente de la Clínica Nataly

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PROCENTAJE
1-11 meses	95	32,42
1-2 años	81	37,44
3 años en adelante	56	30,14
TOTAL	232	100,00

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

De la totalidad de los encuestados, el 32,42% lleva como cliente de la clínica de 1 a 11 meses, el 37,44% lleva como cliente de la clínica de 1 a 2 años y el 30,14% lleva como cliente de la clínica de 3 años en adelante; es por ello que se puede deducir que la mayoría de sus clientes que representan el 37,44% son clientes que están en constante visita la clínica por tener más confianza en sus servicios prestados y la atención recibida desde ya algunos años atrás.

PREGUNTA Nro. 2) De acuerdo a su criterio personal, ¿las instalaciones físicas de la Clínica Nataly, son?:

Cuadro Nro. 4
“Instalaciones físicas de la Clínica Nataly”

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	110	47.41
Buenas	81	35.9
Regulares	41	16.7
Malas	0	0
Total	232	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

Para el 47.4% de las personas encuestadas, las instalaciones físicas de la Clínica son excelentes, lo cual se constituye en una buena fortaleza para la clínica; para el 35.9% son buenas, y para el 16.7% restante, las instalaciones físicas de la Clínica Nataly resultan ser regulares; la aceptación de las instalaciones físicas se debe al constante mejoramiento existente para brindar un mejor servicio el mismo que tiene que ser del agrado de los clientes y satisfacer las necesidades que busca cada persona que acude a esta casa de salud.

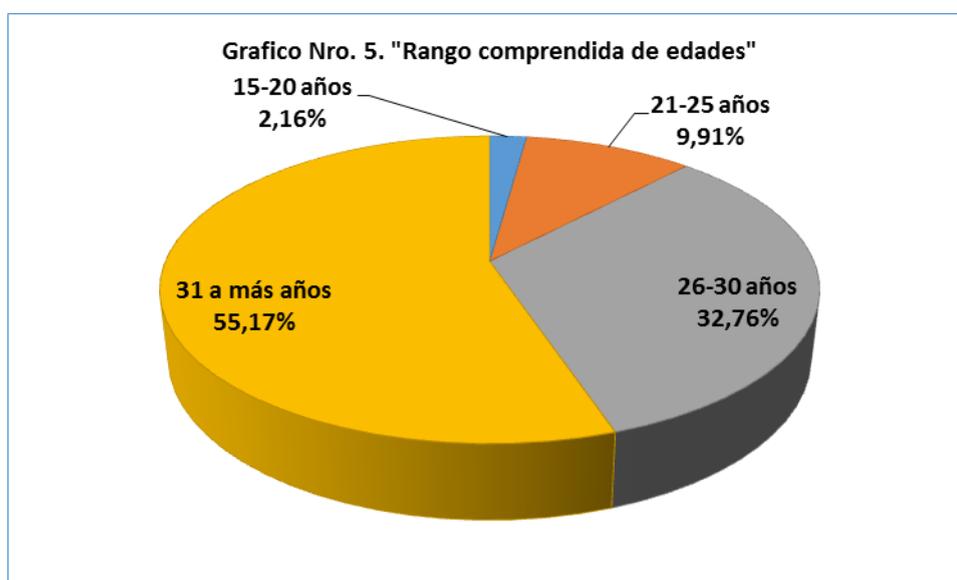
PREGUNTA Nro. 3) . ¿En qué rango está comprendida su edad?

Cuadro Nro. 5
“Rango está comprendida su edad”

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PROCENTAJE
15-20 años	5	2,16
21-25 años	23	9,91
26-30 años	76	32,76
31 a más años	128	55,17
TOTAL	232	100,00

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

De la totalidad de los encuestados el 2,16% su edad se encuentra en el rango de 15-20 años; el 9,91% su edad se encuentra en el rango de 21-25 años; el 32,76% su edad se encuentra en el rango de 26-30 años; el 55,17% tienen más de 31 años, por lo tanto se hace notar que la mayoría de las personas que acuden a esta casa de salud son personas adultas ya sea por atención personal o por la atención de un familiar, esto se debe a que son clientes constantes o que acuden por el profesionalismo médico del personal que satisface sus necesidades de atención de salud.

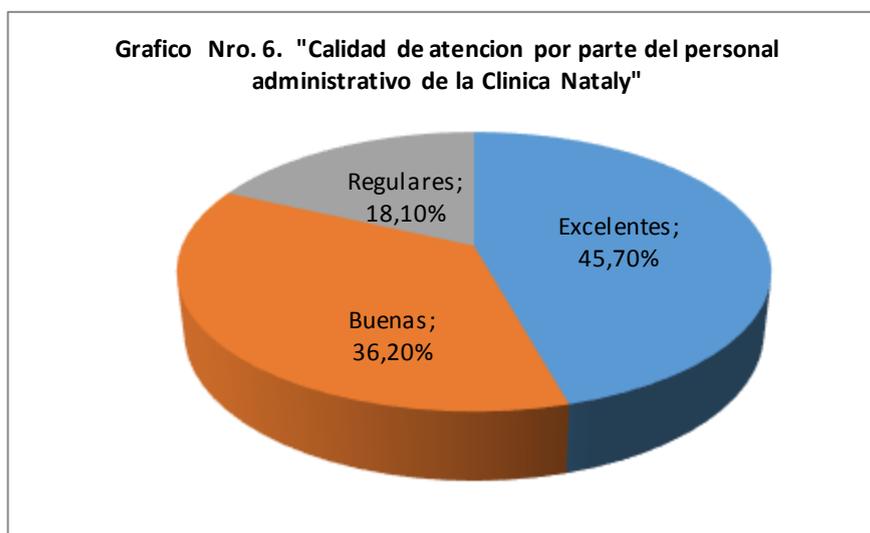
PREGUNTA Nro. 4) . ¿La calidad de atención brindada por parte del personal administrativo de la Clínica Nataly, es?:

Cuadro Nro. 6
“Calidad de atención por parte del personal administrativo”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Excelente	106	45.7
Buena	84	36.2
Regular	42	18.1
Mala	0	0
Total:	232	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

Para el 45.7% de las personas encuestadas, la calidad de atención brindada por parte del personal administrativo de la Clínica es excelente, tal situación se considera como una fortaleza de la clínica; para 36.2% dicha calidad de atención es buena, y para 18.1% la calidad de atención que brinda el personal administrativo de la Clínica Nataly es regular, la excelente y buena atención que presta el personal administrativo de la clínica se debe a las políticas implantadas por parte del gerente propietario a todo el personal con el ánimo de que se involucren en los valores que presenta la clínica así como su visión establecida.

PREGUNTA Nro. 5) ¿La calidad de atención brindada por parte del personal médico y paramédico de la Clínica Nataly, es?:

Cuadro Nro. 7
“Calidad de atención por parte del personal médico y paramédico”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Excelente	132	56.9
Buena	88	37.9
Regular	12	5.2
Mala	0	0
Total:	232	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

Para el 56,90 % de las personas encuestadas, la calidad de atención brindada por parte del personal administrativo de la Clínica es excelente, tal situación se considera como una fortaleza de la clínica; para 37.9% dicha calidad de atención es buena, y para 5.2% la calidad de atención que brinda el personal administrativo de la Clínica Nataly es regular., esto se refleja en el personal médico y auxiliares que están comprometidos con los valores , principios así como la misión y visión de la Clínica Nataly que es el brindar servicios de salud personalizada e integral para una mejor calidad de vida.

PREGUNTA Nro. 6) ¿Qué concepto tiene usted acerca de los servicios médicos recibidos en la Clínica Nataly?

Cuadro Nro. 8
“Los servicios médicos recibidos en la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Excelentes	98	42.2
Buenos	115	49.6
Regulares	19	8.2
Malos	0	0
Total:	232	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

Para el 42.2% de las personas encuestadas, los servicios médicos recibidos en la Clínica Nataly son excelentes, tal respuesta se considera como una fortaleza para la clínica; para el 49.6% dichos servicios resultan ser buenos, y para el 8.2% complementario, los servicios recibidos en la Clínica Nataly son regulares. Esto se debe a lo ya mencionado que todo el personal está comprometido con la clínica y sus clientes y brindar una atención acorde a la misión y visión establecida por la esta casa de salud.

PREGUNTA Nro. 7) De acuerdo a su criterio personal, ¿el personal médico y paramédico que labora en la clínica Nataly, está debidamente capacitado para la ejecución de sus actividades profesionales?

Cuadro Nro. 9
“Criterios respecto a la capacidad profesional en la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Excelente	225	96.7
Buena	7	3.3
Mala	0	0
Total:	232	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

De acuerdo al criterio emitido por el 96.7% de las personas encuestadas, el personal médico y paramédico de la Clínica Nataly, si está debidamente capacitado para ejercer con profesionalismo sus actividades, lo cual representa una buena fortaleza para la clínica; el 3.3% complementario, duda de la capacidad profesional del personal médico y paramédico de la Clínica Nataly, esto debido a que el personal médico, auxiliar y administrativo es personal altamente capacitado y profesional , con alta trayectoria en brindar atención de salud

PREGUNTA Nro. 8) ¿El personal médico que presta sus servicios en la Clínica Nataly, satisface sus expectativas de un buen servicio y atención médica profesional?

Cuadro Nro. 10
“Nivel de satisfacción respecto a los servicios médicos”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Excelentes	229	98.7
Buenas	3	1.3
Total:	232	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.
Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

El 98.7% de las personas encuestadas manifiestan su satisfacción personal respecto a los servicios y la atención médica recibida en la Clínica Nataly, lo cual representa una buena fortaleza para la clínica; el 1.3% restante, supo manifestar su inconformidad frente a la inquietud propuesta en la presente pregunta. Esto se refleja con la aceptación de los clientes en la preg.1 los mismos que ya llevan por algunos años como clientes, debido a la adecuada prestación de servicios de salud variados de la Clínica.

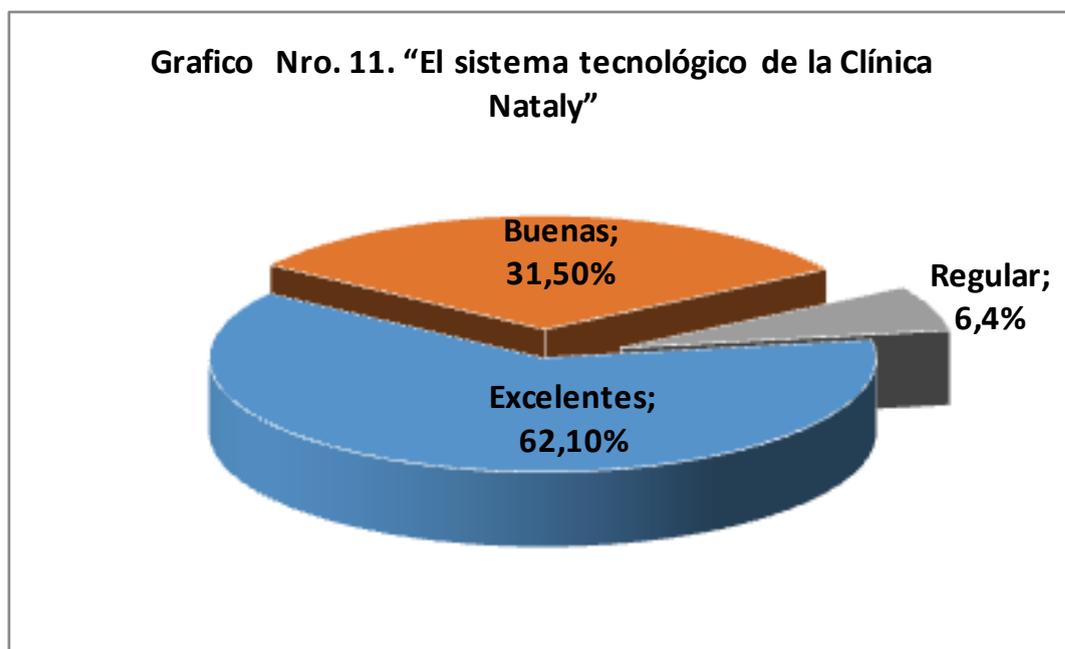
PREGUNTA Nro. 9) ¿La tecnología implementada en la Clínica Nataly, es?:

Cuadro Nro. 11
“El sistema tecnológico de la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Excelente	144	62.1
Bueno	73	31.5
Regular	15	6.4
Malo	0	0
Total:	232	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

Para el 62.1% de las personas encuestadas, el sistema tecnológico de la Clínica Nataly es excelente, repuesta que evidencia una buena fortaleza para la clínica; para el 31.5% dicho sistema tecnológico es bueno, y para el 6.4% restante, el sistema tecnológico implementado en la Clínica Nataly es regular. Este resultado se debe a que la clínica con la necesidad de brindar un mejor servicio ha implantado un sistema tecnológico acorde al desarrollo de estas a fin de satisfacer las necesidades que los clientes buscan .

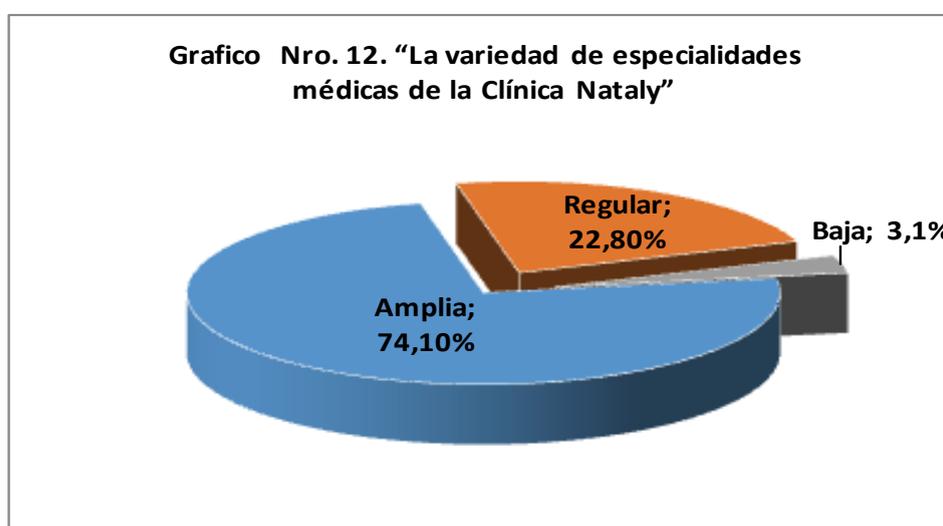
PREGUNTA Nro. 10) ¿La variedad de especialidades médicas implementadas en la Clínica Nataly, es?:

Cuadro Nro. 12
“La variedad de especialidades médicas de la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Amplia	172	74.1
Regular	53	22.8
Baja	7	3.1
Total:	232	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

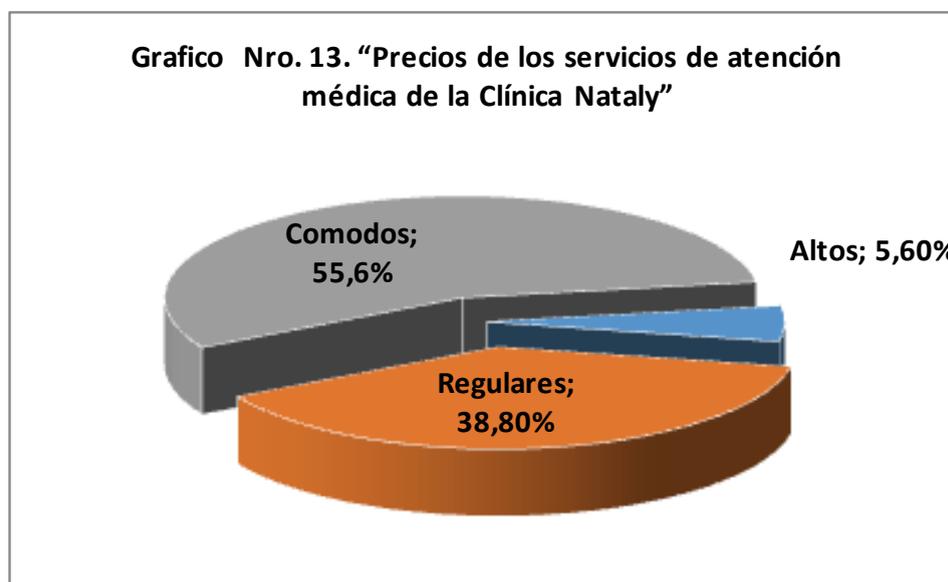
De acuerdo al criterio emitido por el 74.10% de las personas encuestadas, la variedad de especialidades médicas de la Clínica Nataly es amplia, sin lugar a dudas, esta respuesta se considera como una fortaleza para la clínica; para el 22.8% dicha variedad de especialidades médicas, es regular; y para el restante 3.1% complementario, la variedad de especialidades médicas es baja. La amplia variedad de especialidades médicas que posee la Clínica se debe a que posee una gama de profesionales médico, los mismos que permitirá atender y resolver todas las dolencias de los pacientes con calidad, calidez, eficiencia, eficacia y efectividad.

PREGUNTA Nro. 11) ¿Los precios de los servicios de atención médica vigentes en la Clínica Nataly, son?:

Cuadro Nro. 13
“Precios de los servicios de atención médica de la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Altos	13	5.6
Regulares	129	55.6
Cómodos	90	38.8
Total:	232	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.
Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

Para el 55.6% de las personas encuestadas, los precios de los servicios de atención médica vigentes en la Clínica Nataly son regulares acorde a los precios del mercado, situación que vendría a constituirse en una debilidad de la clínica; para el 38.8% dichos precios son cómodos; y para el 5.6% de los encuestados, manifiestan que los precios vigentes en la Clínica Nataly, son altos. Es decir que para el 55.60% de los clientes los precios están siendo comparados con otras casas de salud, por lo tanto deben estar acorde a la competencia.

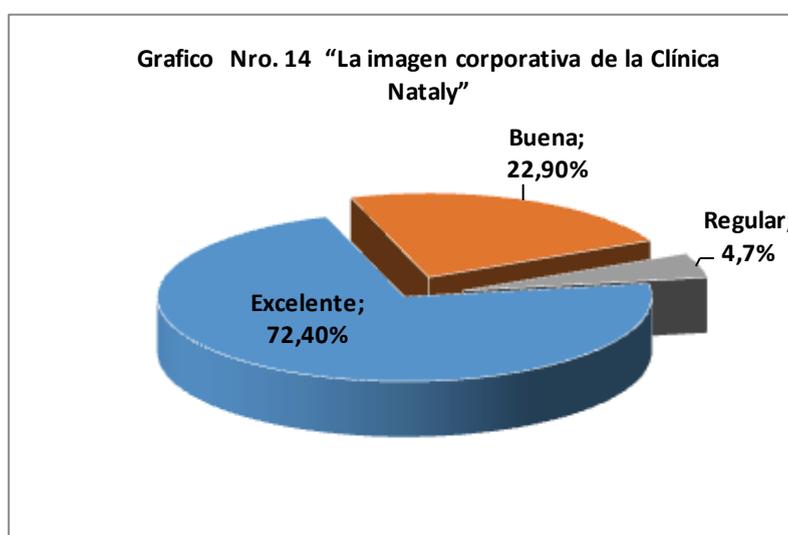
PREGUNTA Nro. 12) ¿Cómo observa usted a la imagen corporativa de la Clínica Nataly?

Cuadro Nro. 14
“La imagen corporativa de la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Excelente	168	72.40
Buena	53	22.90
Regular	11	4.70
Mala	0	0
Total:	232	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

Para el 72.40% de las personas encuestadas, la imagen corporativa de la Clínica Nataly es excelente, lo cual se constituye en una gran fortaleza para la clínica; para el 22.9% la imagen corporativa de la Clínica es buena; y para el 4.7% refiere que la imagen corporativa que proyecta la Clínica Nataly a toda la ciudadanía es regular. Del análisis se puede evidenciar que el 72,40% de los encuestados tienen establecido que la imagen de la Clínica Nataly está bien fortalecida en el mercado y que sirve como referencia para otros clientes.

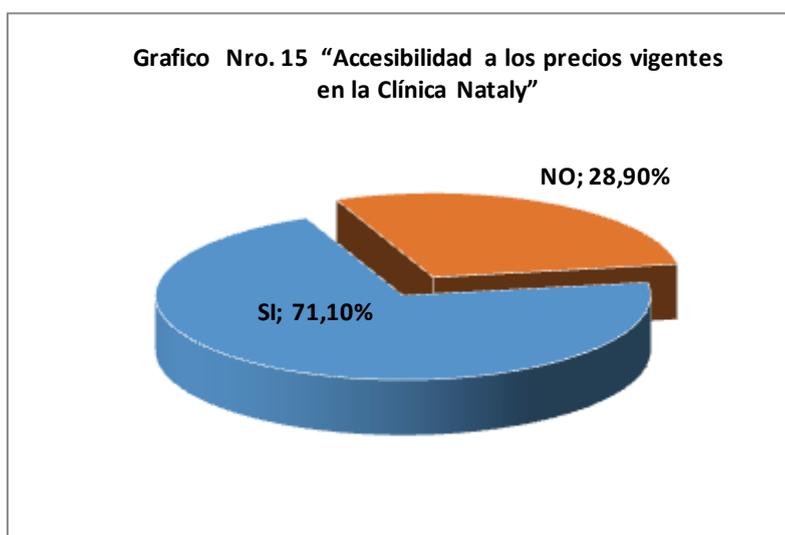
PREGUNTA Nro. 13) ¿Los precios de los servicios médicos vigentes en la Clínica Nataly, están al alcance de toda la ciudadanía en general?

Cuadro Nro. 15
“Accesibilidad a los precios vigentes en la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Si	165	71.1
No	67	28.9
Total:	232	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

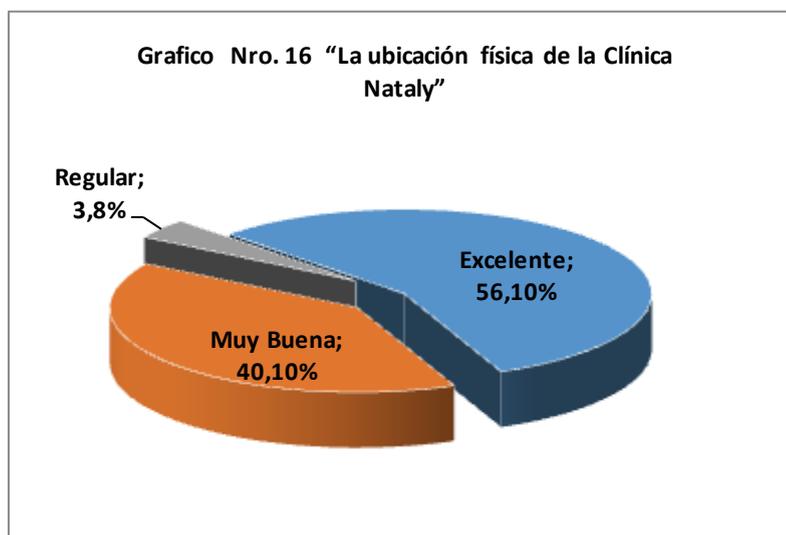
Para el 71.1% de las personas encuestadas, consideran que los precios de los servicios médicos vigentes en la Clínica Nataly están al alcance de toda la ciudadanía en general, tal situación se convierte en una grave oportunidad de la clínica; para el 28.9% restante, los precios vigentes en la clínica resultan no ser asequibles y no pueden estar al alcance de la ciudadanía en general. Como ya se estableció en la pregunta 11 donde se hace referencia a los precios como una debilidad debido que son regulares y al mismo tiempo con 71,1%, considera que los precios están al alcance del bolsillo, pero pueden variar de acuerdo a la competencia

PREGUNTA Nro. 14) ¿La ubicación física de la Clínica Nataly, es?

Cuadro Nro. 16
“La ubicación física de la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Excelente	130	56.1
Muy buena	93	40.1
Regular	9	3.8
Mala	0	0
Total:	232	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.
Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

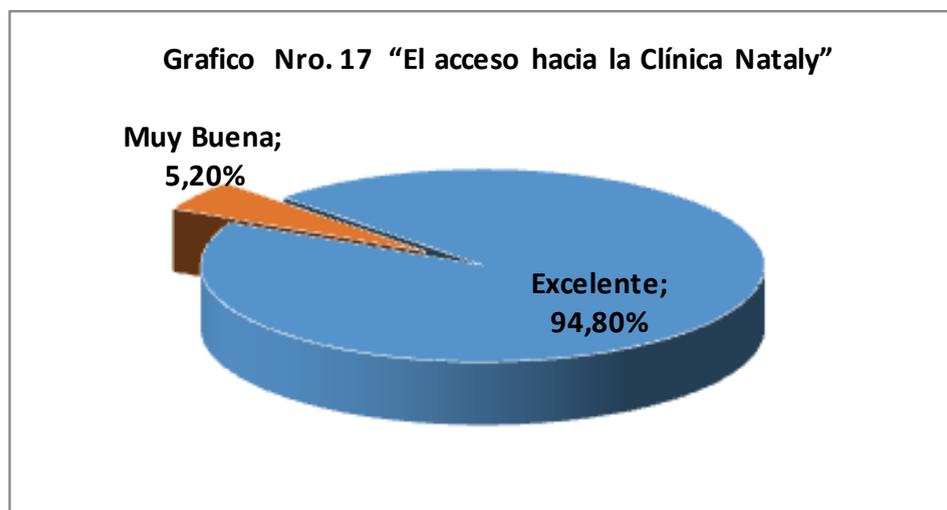
Para el 56.1% de las personas encuestadas, la ubicación geográfica de la Clínica Nataly resulta ser excelente, lo cual se interpreta como una fortaleza para la clínica; para el 40.1% la ubicación geográfica de la clínica es muy buena; y para el restante 3.8% resulta ser regular. La ubicación excelente se debe a la expansión de la población en el sector norte de la ciudad, además está ubicada en la vía de ingreso del sector norte de la ciudad con fácil acceso.

PREGUNTA Nro. 15) ¿El acceso hacia la Clínica Nataly, es?

**Cuadro Nro. 17
“El acceso hacia la Clínica Nataly”**

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Fácil	220	94.8
Regular	12	5.2
Difícil	0	0
Total:	232	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.
Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

Conforme el resultado obtenido mediante la aplicación de la presente pregunta se pudo conocer que para el 94.8% de las personas encuestadas, el acceso hacia la Clínica Nataly es fácil, lo cual se convierte en una fortaleza para la clínica; para el 5.2% restante, dicho acceso resulta ser regular. Según los datos obtenidos y debido a la buena ubicación de la clínica, el acceso hacia la Clínica es excelente debido a encontrarse en una zona de expansión social y con vías rápidas de llegada, donde se puede llegar por cualquier medio de transporte ya sea público o privado en forma fácil.

PREGUNTA Nro. 16) ¿A través de qué sistema de información tuvo usted acceso a conocer a la Clínica Nataly?

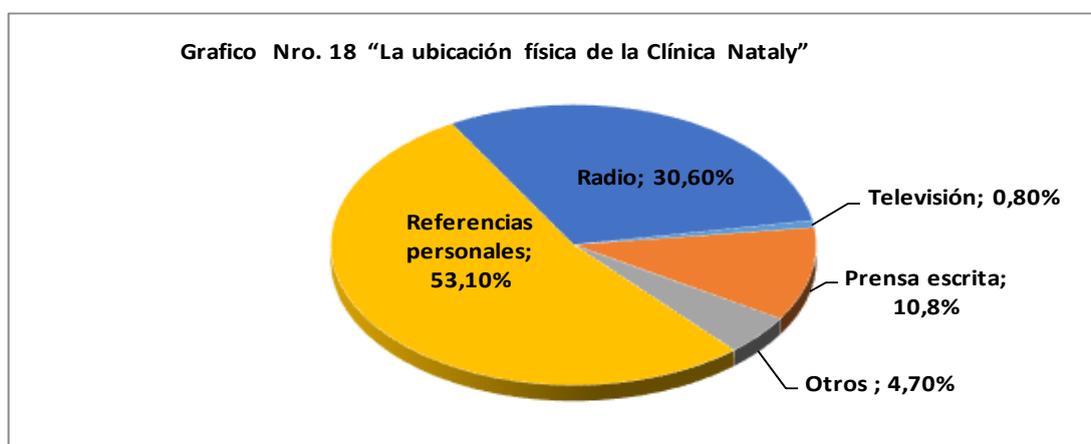
Cuadro Nro. 18

“Cómo conoció de la existencia de la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Televisión	2	0.8
Radio	71	30.6
Prensa escrita	25	10.8
Referencias personales	123	53.1
Otros (por casualidad)	11	4.7
Total:	232	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la información obtenida se logró conocer que el 53.1% de las personas encuestadas conocieron de la existencia de la Clínica Nataly a través de la información obtenida mediante referencia de personas que con anterioridad la conocieron; el 30.6% de personas, la conocieron a través de la radio; el 10.8% manifiestan que conocen de la Clínica por la prensa escrita, así como el 4.70% complementario, la conocieron por simple casualidad o el 0.80% que se enteraron por televisión. El 53.10% de los clientes han conocido de la existencia de la Clínica o han utilizado los servicios de esta casa de salud por referencias personales de persona a persona o por el medio radial donde la clínica utiliza para difundir sus servicios.

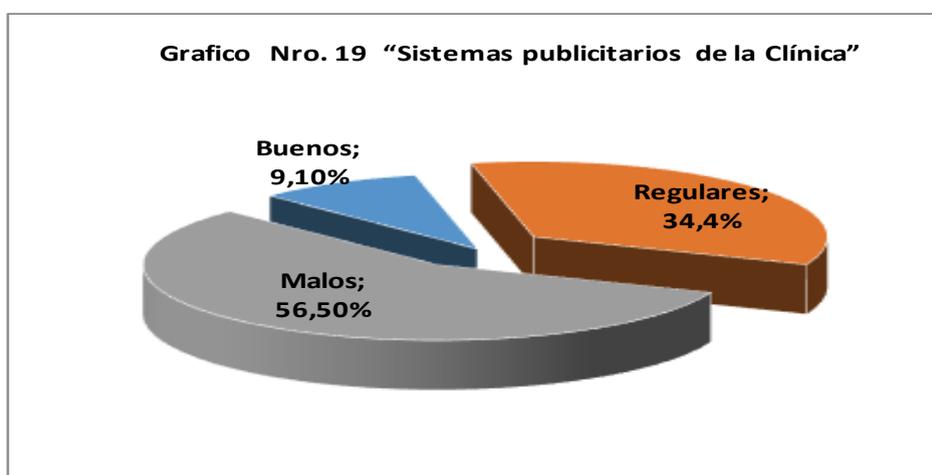
PREGUNTA Nro. 17) ¿Los sistemas publicitarios utilizados por parte de la Clínica Nataly, son?:

Cuadro Nro.19
“Criterios respecto a los sistemas publicitarios de la Clínica”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Excelentes	0	0
Buenos	21	9.1
Regulares	80	34.4
Malos	131	56.5
Total:	232	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

Para el 56.5% de las personas encuestadas, los sistemas publicitarios utilizados en la actualidad por la Clínica Nataly son malos, tal situación se la interpreta como una fuerte debilidad de la clínica; para el 34.4% dichos sistemas publicitarios resultan ser regulares; y para el 9.1% complementario los sistemas publicitarios utilizados por la Clínica son buenos. Los sistemas publicitarios son malos debido a que solamente utilizan dos medios radiales para hacer conocer sus servicios y se mantienen conformes con los clientes constantes que son los referidos por clientes anteriores.

PREGUNTA Nro. 18) ¿La Clínica Nataly debería mejorar o ampliar sus actuales sistemas publicitarios?

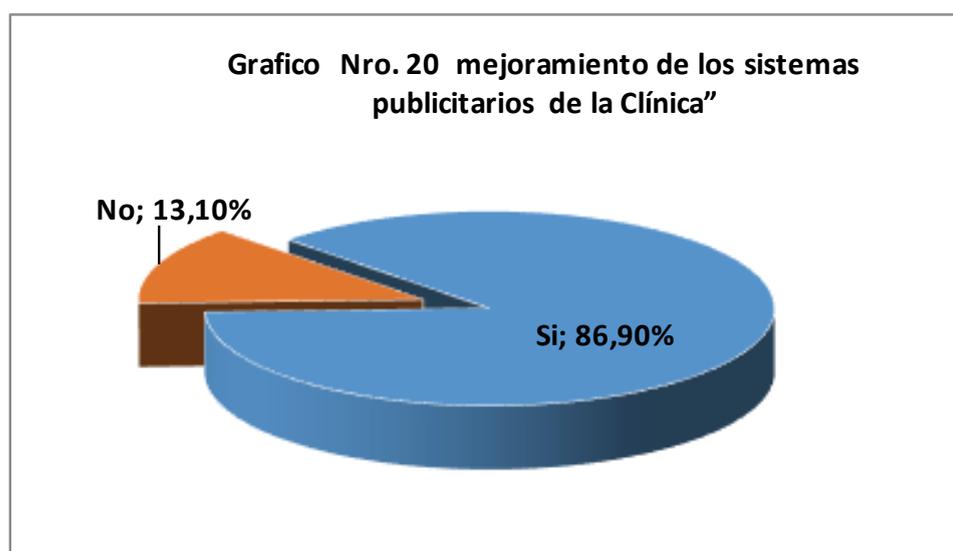
Cuadro Nro. 20

“Opciones de mejoramiento de los sistemas publicitarios de la Clínica”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Si	233	86.9
No	35	13.1
Total:	268	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

El 86.9% de las personas encuestadas coinciden en manifestar que, la Clínica Nataly debería cambiar en acciones encaminadas a mejorar su actual sistema publicitario; el 13.1% restante manifestó su complacencia con los actuales sistemas publicitarios de la Clínica. Las acciones de cambiar los sistemas publicitarios es urgente debido a que los clientes solamente llegan a la clínica al tener referencias personales y /o se han enterado por el medio radial contratado, por lo que es necesario obtener nuevas formas de ganar clientes por los diferentes medios ya sean visuales, escritos, radiales y los que la tecnología lo permita.

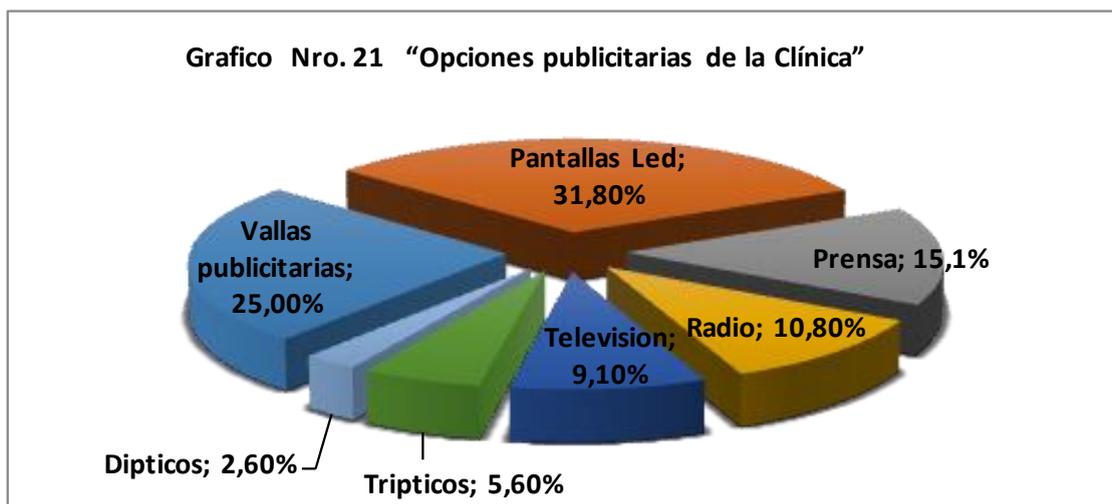
PREGUNTA Nro. 19) ¿A través de cuáles de las siguientes opciones la Clínica debería promocionar su nombre, servicios, especialidades e imagen corporativa?:

Cuadro Nro. 21
“Criterios respecto a opciones publicitarias de la Clínica”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Vallas publicitarias	58	25
Pantallas Led	74	31.8
Prensa	35	15.1
Radio	25	10.8
Televisión	21	9.1
Trípticos	13	5.6
Dípticos	6	2.6
Total:	232	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Externos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

El 31.8% opinó la Clínica debería ser promocionada a través de pantallas Led; el 25% se inclinó a favor de las vallas publicitarias; además manifiestan que se debe realizar publicidad en la prensa y radio con el 15.1% y 10.8% respectivamente; un porcentaje menor al 11% se inclinó hacia diversas opciones (dípticos, trípticos y a través de la televisión). Los medios para difundir sus servicios es necesario buscar los más adecuados y que capten más atención de la ciudadanía.

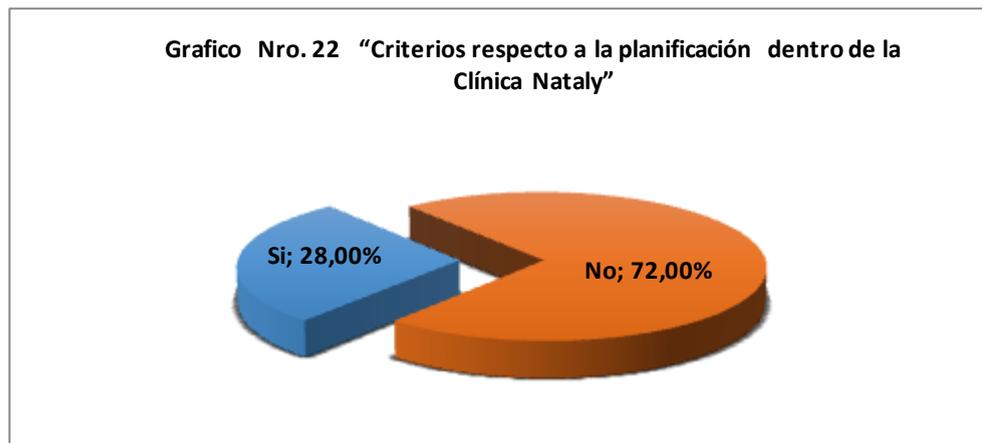
ENCUESTA ORIENTADA HACIA LOS CLIENTES INTERNOS DE LA CLÍNICA NATALY.

PREGUNTA Nro. 1) ¿Conoce usted si la Clínica planifica estratégicamente las actividades relacionadas con el marketing?

Cuadro Nro. 22
“Criterios respecto a la planificación dentro de la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Si	7	28
No	18	72
Total:	25	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Internos de la Clínica Nataly.
Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

De conformidad a la respuesta emitida por el 72% de las personas encuestadas, se puede advertir que la clínica no planifica estratégicamente sus actividades de marketing, lo cual se considera como una debilidad de la clínica; situación contraria opina el 28% restante, pues a decir de ellos la Clínica Nataly si planifica estratégicamente todas sus actividades relacionadas con el marketing.

PREGUNTA Nro. 2) ¿Cómo percibe usted al clima laboral dentro de la Clínica Nataly?

Cuadro Nro. 23
“El clima laboral dentro de la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Excelente	19	76
Bueno	6	24
Regular	0	0
Malo	0	0
Total:	25	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Internos de la Clínica Nataly.
Elaboración: El Autor

Gráfico Nro. 23 “Clima laboral dentro de la Clínica Nataly”



Análisis e Interpretación:

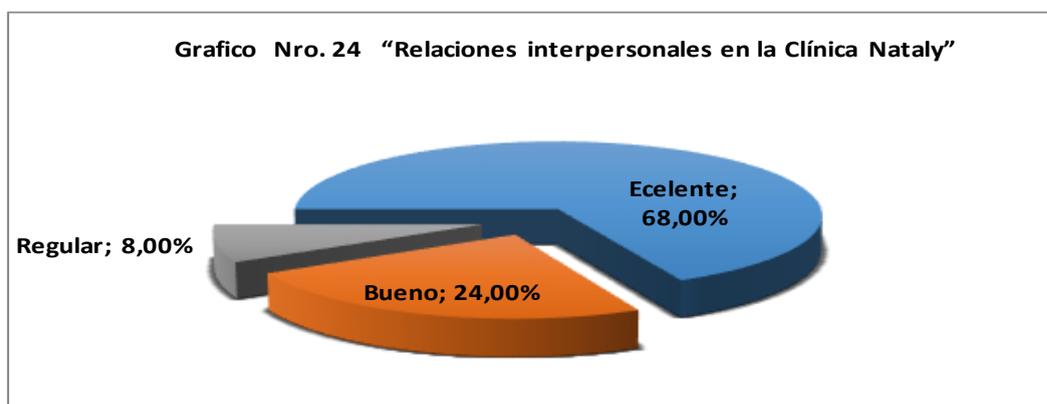
Para el 76% de los Clientes Internos de la Clínica Nataly, el clima laboral de la clínica es excelente, situación que se puede considerar como una grata fortaleza; en cambio, para el 24% restante, el clima laboral de la clínica resulta ser bueno. Esto se debe a que existe una buena relación entre todos los miembros que pertenecen a la clínica en forma cordial, respetuosa y respeto a cada una de las actividades que desarrollan, logrando un clima eficaz para el trabajo diario.

PREGUNTA Nro. 3) ¿Cómo percibe usted a las relaciones interpersonales entre todo el Talento Humano que labora en la Clínica Nataly?

Cuadro Nro. 24
“Las relaciones interpersonales en la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Excelente	17	68
Bueno	6	24
Regular	2	8
Malo	0	0
Total:	25	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Internos de la Clínica Nataly.
Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

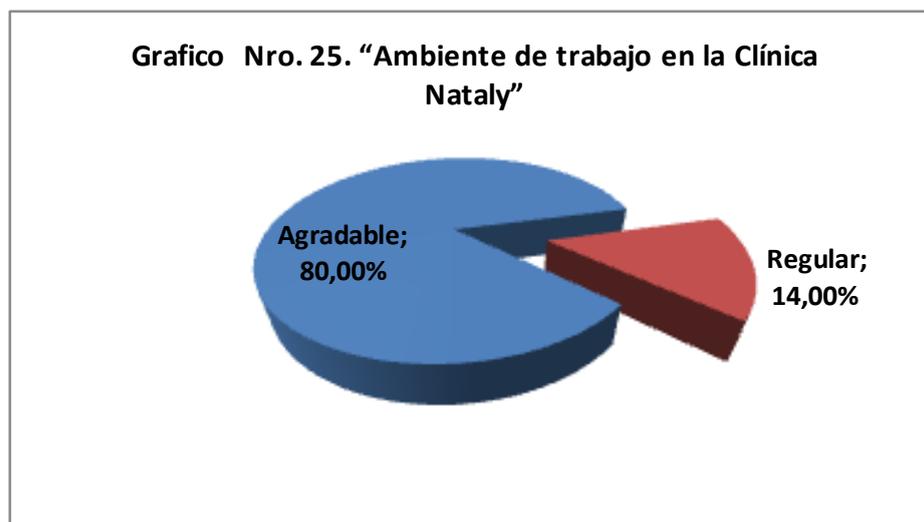
Para el 60% de los Clientes Internos de la Clínica Nataly, las relaciones interpersonales en esta casa de salud son excelentes, situación que se constituye en una fortaleza para la clínica; para el 25.7% de Clientes Internos, las relaciones interpersonales resultan ser buenas; para el 14.3% restante, las relaciones interpersonales que se perciben entre todos los servidores de la clínica son regulares. Las relaciones interpersonales existentes entre todos los pertenecientes a la clínica es excelente debido a que existe confianza, respeto, consideración y agradecimiento , todo esto enmarcado en los valores existentes en la clinica

PREGUNTA Nro. 4) ¿Cómo percibe usted al ambiente de trabajo que se percibe al interior de la Clínica Nataly?

Cuadro Nro. 25
“El ambiente de trabajo de la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Agradable	20	80
Regular	5	20
Desagradable	0	0
Otros	0	0
Total:	25	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Internos de la Clínica Nataly.
Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la información suministrada por el 80 % de los servidores de la clínica, cree que el ambiente de trabajo en la institución es agradable, situación que se constituye en una fortaleza para la clínica; para el 14% del talento humano de la clínica, el ambiente de trabajo resulta ser regular. Debido a las buenas relaciones interpersonales entre todos los que conforman la clínica Nataly el ambiente laboral es el adecuado y perfecto para desempeñar sus actividades.

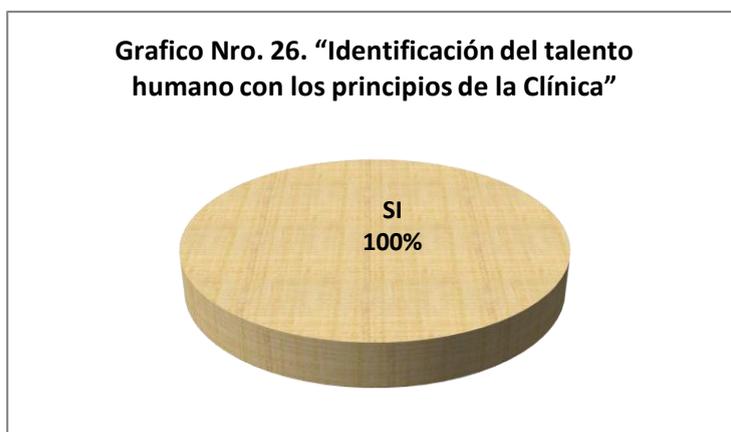
PREGUNTA Nro. 5) ¿Se encuentra usted identificado con los principios y los objetivos institucionales de la Clínica Nataly?

Cuadro Nro. 26

“Identificación del talento humano con los principios de la Clínica”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Si	25	100
No	0	0
Total:	25	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Internos de la Clínica Nataly.
Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

Según lo manifestado por el 100% de todo el talento humano de la Clínica Nataly, podemos deducir que todos sus servidores se encuentran identificados plenamente con los principios y los objetivos institucionales de la clínica, situación que la podemos catalogar como una buena fortaleza de la institución objeto de estudio. Esto debido al conocimiento de su misión y visión institucional, así como, sus objetivos planteados para la clínica donde el talento humano está involucrado en forma permanente.

PREGUNTA Nro. 6) ¿La Clínica Nataly tiene definida su misión y su visión empresarial?

Cuadro Nro. 27
“Criterios respecto al conocimiento de la misión y visión de la Clínica”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Si	25	100%
No	0	0
Total:	25	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Internos de la Clínica Nataly.
 Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

Según los datos obtenidos el 100% de las personas encuestadas si conoce acerca de la misión y visión empresarial de la Clínica, por lo que se resulta ser una fortaleza, en el que se involucran todo el talento humano. Esto se refleja en el buen desenvolvimiento que permitirá atender y resolver todas las dolencias de los pacientes con calidad, calidez, eficiencia, eficacia y efectividad.

PREGUNTA Nro. 7) ¿Siente usted satisfacción de formar parte del Talento Humano que presta sus servicios en la Clínica Nataly?

Cuadro Nro. 28

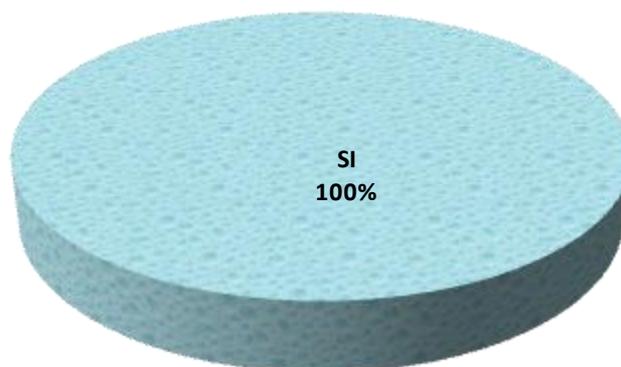
“Nivel de satisfacción laboral en la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Si	25	100
No	0	0
Total:	25	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Internos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor

Grafico Nro. 28 “Satisfaccion laboral en la Clínica Nataly”



Análisis e Interpretación:

La respuesta emitida a la presente pregunta, se constituye en una buena fortaleza para la Clínica Nataly, ya que la misma pone de manifiesto que todo el talento humano que presta sus servicios en la clínica se encuentra plenamente satisfecho de pertenecer a la misma, y por ende poseen satisfacción laboral. La satisfacción laboral se refleja en la permanencia del personal en clínica por varios años en manera constante ya que en ella encuentran estabilidad y aspiraciones se superación profesional

PREGUNTA Nro. 8) ¿Se siente usted motivado para brindar sus mejores esfuerzos personales y/o profesionales en beneficio de la clínica y de todos sus clientes?

Cuadro Nro. 29

“Motivación laboral en la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Si	25	100
No	0	0
Total:	25	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Internos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

El total de las personas que laboran en la Clínica el 100% se siente motivado para brindar sus mejores esfuerzos profesionales y personales para el beneficio de los clientes. Sin lugar a dudas que la respuesta emitida ante el planteamiento de la presente pregunta no deja de ser satisfactoria, ya que dicha respuesta indica que todo el personal de la Clínica Nataly está plenamente motivado para brindar sus mejores esfuerzos y experiencias en beneficios de la clínica y de todos sus clientes, situación que se viene a constituir en una buena fortaleza de esta entidad.

PREGUNTA Nro. 9) ¿Durante su período de trabajo dentro de la Clínica Nataly ha sido invitado a participar activamente de algún evento de capacitación y/o de actualización de conocimientos y de formación profesional?

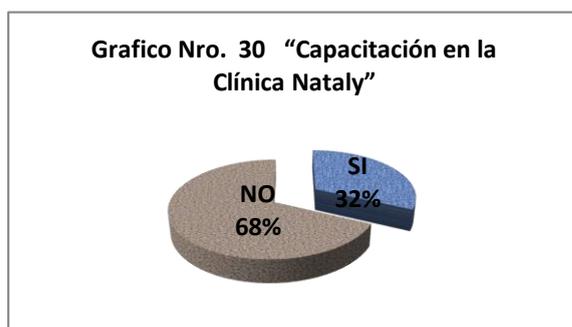
Cuadro Nro. 30

“Criterios respecto a la capacitación en la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Si	8	32
No	17	68
Total:	25	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Internos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

El 68% de los clientes internos de la Clínica Nataly, manifestó que la Clínica no ha promovido la participación de su personal en eventos de capacitación en general, tal situación es considerada como una debilidad de la clínica; en cambio, el restante 32% manifestó todo lo contrario, es decir que dicha casa de salud no capacita y actualiza profesionalmente a sus servidores, los mismos que en forma individual lo realizan por actualización de conocimientos o desarrollo profesional.

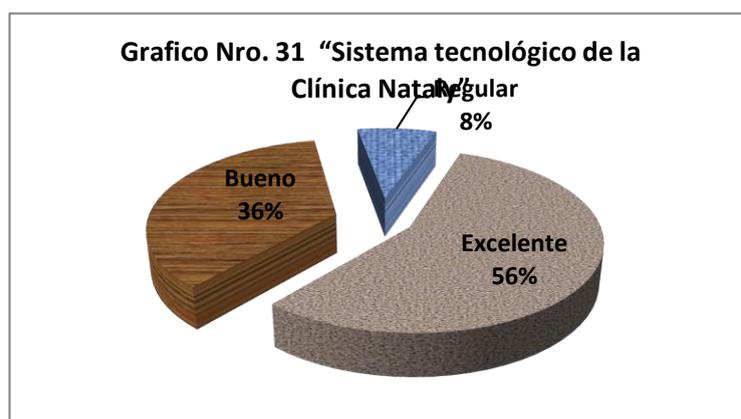
PREGUNTA Nro. 10) ¿La tecnología o sistema tecnológico utilizado en su respectivo lugar de trabajo, es?

Cuadro Nro. 31

“El sistema tecnológico de la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Excelente	14	51.4
Bueno	9	31.4
Regular	2	17.2
Mala	0	0
Total:	25	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Internos de la Clínica Nataly.
Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

Para el 56% de los clientes internos de la clínica, el sistema tecnológico imperante en esta casa de salud es excelente, lo cual se constituye en una fortaleza para la clínica; para el 36% el sistema tecnológico de la clínica es bueno; y para el 8% dicho sistema tecnológico resulta ser regular. Todo los sistemas tecnológicos que posee la clínica permite que todo el talento humano que desarrolla sus actividades se sienta conforme y seguro, además, acorde a la modernidad ya que esta satisfacción en la tecnología que posee la clínica se ve reflejado en los resultados de satisfacción de los clientes

PREGUNTA Nro. 11) ¿Los horarios y/o turnos de trabajo vigentes en la Clínica Nataly, son?:

Cuadro Nro. 32

“Los horarios de trabajo de la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Excelentes	16	64
Buenos	8	32
Regulares	1	4
Malos	0	0
Total:	25	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Internos de la Clínica Nataly.
Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

El 64% de los clientes internos manifestó estar plenamente con los horarios de trabajo y turnos vigentes en la clínica ya que al mismo lo consideran excelente, lo cual se viene a constituir en una fortaleza para la clínica; para 32% los horarios de trabajo de la clínica son buenos; y para el 4% los antes citados horarios de trabajo resultan ser regulares. El análisis de los horarios es excelentes debido a que existe un análisis de la necesidad del cumplimiento de la visión de la clínica estos horarios permiten mejor desenvolvimiento de todo el talento humano de la clínica.

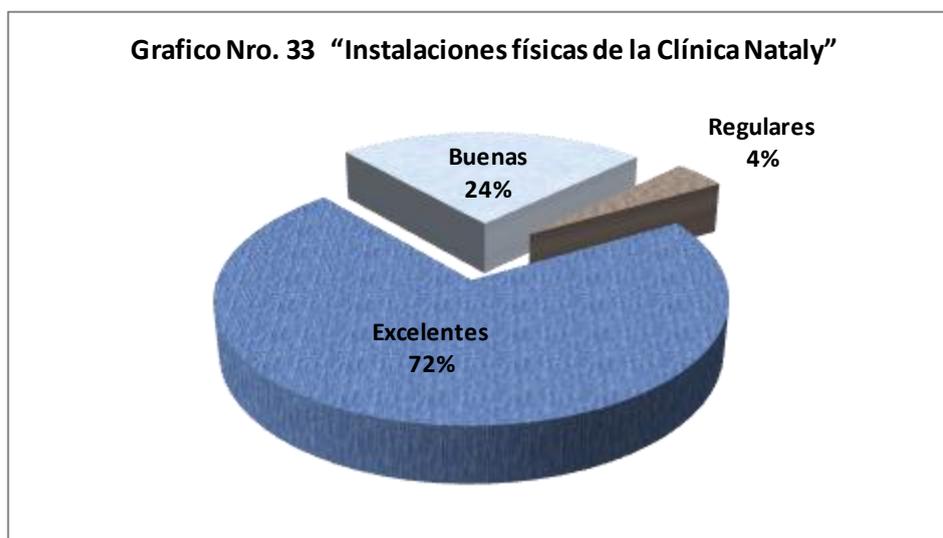
PREGUNTA Nro. 12) ¿La distribución e instalaciones físicas y/o lugar de trabajo, es?

Cuadro Nro. 33
“La distribución e instalaciones físicas de la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Excelentes	18	72
Buenas	6	24
Regulares	1	4
Malas	0	0
Total:	25	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Internos de la Clínica Nataly.

Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

Para el 72% de los clientes internos de la Clínica Nataly, la distribución e instalaciones físicas de esta entidad de salud de la ciudad de Loja resultan ser excelentes, lo cual identifica una buena fortaleza de la institución; en cambio, para el 24% dicha distribución e instalaciones físicas son buenas y para el 4% las mismas resultan ser regulares. El excelente concepto que tiene el talento humano sobre las instalaciones físicas se debe a un análisis y adecuación de las instalaciones por parte de los directivos para un mejor desempeño de sus funciones y que los clientes se sienten conformes en un ambiente adecuado.

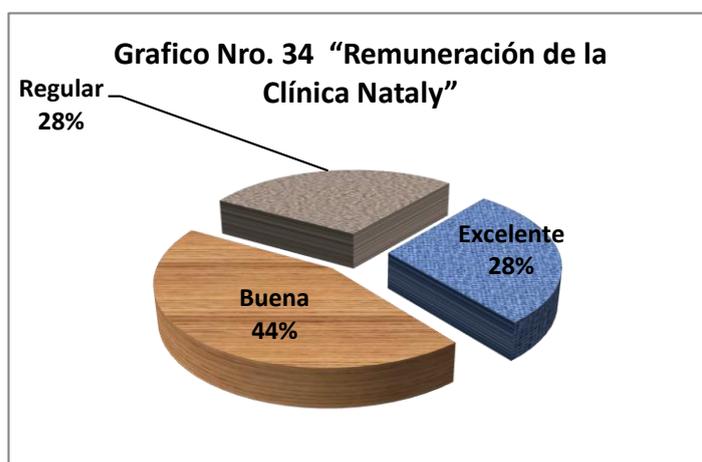
PREGUNTA Nro. 13) ¿La remuneración económica que usted percibe en la Clínica Nataly, es?

Cuadro Nro. 34

“La Remuneración de la Clínica Nataly”

Alternativas:	Frecuencia:	Porcentaje:
Excelente	7	28
Buena	11	44
Regular	7	28
Mala	0	0
Total:	25	100%

Fuente: Encuesta planteada a los Clientes Internos de la Clínica Nataly.
Elaboración: El Autor



Análisis e Interpretación:

Para el 44% de las personas encuestadas, la remuneración que perciben mensualmente en la clínica es buena acorde a lo establecido; para el 28% la antes citada remuneración les resulta excelente o regular. La remuneración que se entrega al talento humano es buena que llega a satisfacer en parte las necesidades del personal, pero no cubre todas, debido a que el flujo de los clientes es constante y no hay mucho incremento en clientes, la remuneración se adapta a lo dispuesto por las leyes existentes en el País.

ENTREVISTA ORIENTADA HACIA EL DIRECTOR DE LA CLÍNICA NATALY.

1) ¿La Clínica Nataly cuenta con un plan estratégico de marketing?

Según el Director de la Clínica Nataly, esta entidad no cuenta en la actualidad con un plan estratégico de marketing.

2) ¿La Clínica Nataly tiene definida su misión y su visión empresarial?

Conforme a lo manifestado por la principal autoridad de la Clínica Nataly, esta si cuenta con una visión y misión definidas.

3) ¿El edificio en dónde viene funcionando la Clínica Nataly es propio de la clínica?

Según lo manifestado por el Director de la Clínica Nataly, el edificio en donde funciona en la actualidad la Clínica Nataly, es de propiedad de esta organización y forma parte del patrimonio de esta casa de salud.

4) ¿Cómo considera usted al sistema publicitario con que cuenta en la actualidad la Clínica Nataly?

Para el Director de la Clínica Nataly, su actual sistema publicitario resulta ser escaso y pero algo productivo, faltando realizar mayores campañas de promoción en la ciudad.

5) ¿Con qué tipo de paquetes publicitarios cuenta la clínica?

La Clínica Nataly no cuenta con paquetes publicitarios técnicamente

elaborados, únicamente promocionan la misma a través de tarjetas de presentación, hojas volantes y esporádicamente a través de determinada radioemisora de la localidad, así como, en forma visual en una de las pantallas Led de la ciudad de Loja.

6) ¿La solvencia económica de la Clínica Nataly, es?

Según lo manifestado por el Director de la Clínica Nataly, la solvencia económica de esta clínica es propia, adecuada y amplia.

7) ¿La clínica goza de la suficiente solvencia económica para implementar un plan estratégico de marketing?

De acuerdo al Director de la Clínica Nataly, la clínica Nataly cuenta planificado el establecer un plan estratégico de marketing, para lo cual a determinado los recursos necesarios para implementar con éxito este plan dentro de su estructura orgánica.

8) ¿Cree usted que la clínica debería mejorar o ampliar sus sistemas publicitarios?

La información suministrada por el Director de la Clínica Nataly, dejó en clara evidencia que esta casa de salud en realidad si debería mejorar su sistema publicitario y que debe estar acorde a la tecnología y necesidad ciudadana.

9) ¿Con cuántas especialidades médicas cuenta la clínica?

De acuerdo a lo manifestado por el Director de la Clínica Nataly, esta casa de salud de la ciudad de Loja, cuenta con las siguientes especialidades médicas: Neonatología, Gastroenterología, Pediatría, Ginecología, Cirugía General Y

Laparoscópica, Traumatología, Cuidados Intensivos, Medicina General, Urología, Neurología, Rayos X, Laboratorio Clínico, Meso Terapia Y Terapia Del Dolor

10) ¿Qué opinión le merece a usted la tecnología médica utilizada en la clínica?

Según el Director de la Clínica Nataly, la tecnología utilizada en la clínica es de punta, altamente competitiva y acorde a la modernidad existente.

11) ¿El personal médico y auxiliar que laboran en la Clínica Nataly, están debidamente calificados para el desempeño de sus actividades profesionales?

De acuerdo a lo manifestado por el principal directivo de la Clínica Nataly, la misma cuenta con profesionales médicos y auxiliares altamente calificados y con una amplia experiencia en su profesión.

12) ¿Qué opinión tiene usted del personal administrativo y de servicios de la clínica acorde a la experiencia y competitividad para el desempeño de sus actividades?

Al igual que el personal médico y auxiliar que labora en la Clínica Nataly, su personal administrativo y de servicios, cuenta con amplia experiencia y calificado, además que goza de la confianza de los directivos.

13) ¿La clínica mantiene programas de capacitación para todo su Talento Humano?

De acuerdo a lo manifestado por el Director de la clínica, esta no cuenta con

una planificación constante en capacitación y de adiestramiento, solamente en forma esporádica para su talento humano.

14) ¿Qué estabilidad laboral ofrece a su Talento Humano en el aspecto laboral?

La información emitida por el Director de la Clínica Nataly, permitió conocer que la misma si ofrece estabilidad laboral a todo su talento humano.

15) ¿Cuáles son las principales fortalezas de la clínica?

De acuerdo a las versiones emitidas por el Director de la clínica, se pudo conocer que las principales fortalezas, entre otras, son las siguientes: personal médico y auxiliar altamente preparado, personal administrativo y de servicios con amplia experiencia laboral, tecnología moderna, amplia gama de especialidades y servicios médicos, sólida solvencia económica, etc.

16) ¿Cuáles son las principales debilidades de la clínica?

Para el Director de la clínica, son: carecer de un plan estratégico de marketing, escasa publicidad y difusión de sus especialidades médicas y servicios.

Análisis de la entrevista realizada al Director de la Clínica Nataly:

Las respuestas emitidas por el Director de la Clínica Nataly, confirman la existencia dentro de la Clínica Nataly de una serie de fortalezas y de debilidades, las cuales son citadas a continuación:

- ❖ La Clínica Nataly no cuenta en la actualidad con un plan estratégico de marketing

- ❖ El edificio donde viene funcionando la Clínica Nataly forma parte de los activos de la clínica.
- ❖ El sistema publicitario resulta ser escaso y poco productivo.
- ❖ La Clínica Nataly no cuenta con paquetes publicitarios técnicamente elaborados.
- ❖ La Clínica Nataly posee una alta solvencia económica
- ❖ La clínica Nataly cuenta con una amplia variedad de especialidades médicas.
- ❖ La tecnología utilizada en la clínica es de punta y altamente competitiva.
- ❖ La Clínica Nataly, cuenta con profesionales médicos y paramédicos altamente calificados y con una amplia experiencia en su profesión.
- ❖ El personal administrativo y de servicios de la clínica cuenta con la suficiente experiencia y competitividad para el desempeño de sus actividades.
- ❖ Buena imagen corporativa

En fin, un sin número de fortalezas y debilidades que afectan en determinadas circunstancias de manera positiva, y en otras de manera negativa su diario accionar corporativo dentro del mercado local de la prestación de servicios médicos a la ciudadanía en general.

SUSTENTACIÓN TÉCNICA DE LAS PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CLÍNICA NATALY:

FORTALEZAS:

- **Excelentes instalaciones físicas:** Resulta del planteamiento de la Pregunta 2 a los Clientes Externos y Pregunta 12 de los Clientes internos.
- **Excelente calidad de atención al público:** Resulta de la aplicación de las Preguntas 4 y 5 a los Clientes externos.
- **Permanencia como cliente:** Resulta de la aplicación de las Pregunta 1 a los Clientes externos.
- **Excelente sistema tecnológico:** Resulta de la Pregunta 9 a los Clientes Externos, de la Pregunta 10 a los Clientes Internos
- **Amplia variedad de especialidades médicas:** Resulta de la aplicación de la Pregunta 6 y 10 a los Clientes Externos y de la Pregunta 9 al Director.
- **Excelente imagen corporativa:** Resulta de la aplicación de la Pregunta 12 a los Clientes Externos.
- **Excelente ubicación física:** Resulta de la aplicación de la Pregunta 14 y 15 a los Clientes Externos.
- **Excelente clima laboral:** Resulta de la aplicación de la Pregunta 2 a los Clientes Internos.
- **Agradable ambiente de trabajo:** Resulta de la aplicación de la Pregunta 3, 4 y 5 a los Clientes Internos.

- **Experiencia Profesional:** Resulta de la aplicación de la Pregunta 7 y 8 a los Clientes Externos.
- **Edificio propio:** Resulta de la aplicación de la Pregunta 3 al Director.
- **Sólida solvencia económica:** Resulta de la aplicación de la Pregunta 6 y 16 al Director.
- **Posee de misión y visión empresarial:** Resulta de la aplicación de la Pregunta 6 a los Clientes Internos y de las Preguntas 1 y 15 al Director.

DEBILIDADES:

- **Carece de un plan estratégico de marketing:** Resulta de la aplicación de las Preguntas 1 y 16 al Director.
- **Escasa publicidad y difusión de sus especialidades médicas y servicios en general:** Resulta de la aplicación de las Preguntas 16 , 17 y 18 a los Clientes Externos, y de las Pregunta 4,5 y 16 al Director.
- **Carece de programas de capacitación para su talento humano:** Resulta de la aplicación de la Pregunta 9 a los Clientes Internos y de la Pregunta 13 al Director.
- **Los clientes no utilizan todos los servicios que ofrece la Clínica Nataly:** Resulta de la aplicación de la pregunta 4 a los clientes Externos
- **Precios:** Resulta de la aplicación de las Preguntas 11 y 13 a los Clientes Externos.

Cuadro Nro. 35
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (E.F.I.)

ÁREAS DE TRABAJO		FUENTE DE INFORMACIÓN:	PONDERACIÓN	Sin Importancia 0,0		
				Muy Importante 1,0		
PRIORITARIAS			IMPACTO	Debilidad Importante 1	Fortaleza Importante 4	
SUBSECUENTES				Debilidad Menor 2	Fortaleza Menor 3	
Nº	FORTALEZAS:		PESO:	IMPACTO:	PESO	
1	Permanencia como Cliente	Pregunta 1 a los Clientes Externos	0,06	4	0,24	
2	Excelentes instalaciones físicas	Pregunta 2 a los Clientes Externos y Pregunta 12 a los clientes internos	0,06	4	0,24	
3	Excelente calidad de atención al público	Preguntas 4 y 5 a los Clientes externos	0,05	4	0,20	
4	Excelente sistema tecnológico	Pregunta 9 a los Clientes Externos, Pregunta 10 a los clientes internos y pregunta 10 al director	0,08	4	0,32	
5	Variedad de especialidades médicas	Pregunta 6 y 10 a los Clientes Externos y Pregunta 9 al Director	0,07	4	0,28	
6	Excelente imagen corporativa	Pregunta 12 a los Clientes Externos	0,04	3	0,12	
7	Excelente ubicación física	Pregunta 14 y 15 a los Clientes Externos	0,04	3	0,12	
8	Excelente clima laboral	Pregunta 7 y 8 a los Clientes Externos	0,05	3	0,15	
9	Agradable ambiente de trabajo	Pregunta 2, 3 y 4 a los Clientes Internos	0,05	3	0,15	
10	Sólida solvencia económica	Pregunta 6 y 16 al Director	0,07	4	0,21	
11	Experiencia Profesional	Pregunta 12 al Director y pregunta 7, 8 a los Clientes Externos	0,09	4	0,36	
12	Posee misión y visión empresarial	Pregunta 6 a Clientes Internos y Preguntas 2 y 15 al Director	0,05	3	0,15	
13	Edificio Propio	Preguntas 3 al Director	0,07	4	0,28	
Nº	DEBILIDADES:					
1	Carece de plan estratégico de marketing	Preguntas 1 y 16 al Director	0,07	1	0,07	
2	Escasa publicidad	Preguntas 16, 17 y 18 a Clientes Externos y Preguntas 4, 5 y 16 al Director	0,09	1	0,09	
3	Carece de programas de capacitación	Pregunta 9 a Clientes Internos y Pregunta 13 al Director	0,05	1	0,05	
4	Clientes no utilizan todos los servicios	Pregunta 4 a los Clientes Externos	0,04	2	0,08	
5	Precios	Preguntas 11 y 13 a los Clientes Externos	0,04	3	0,12	
TOTAL:			1		2.02	

Fuente: Análisis de los Factores Internos de la Clínica Nataly

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 37

MATRIZ DE ALTO IMPACTO O DE MEDICIÓN DE FUERZAS:

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permanencia como Cliente 2. Excelentes instalaciones físicas 3. Excelente calidad de atención al público 4. Excelente sistema tecnológico 5. Variedad de especialidades médicas 6. Excelente imagen corporativa 7. Excelente ubicación física 8. Excelente clima laboral 9. Agradable ambiente de trabajo 10. Sólida solvencia económica 11. Experiencia Profesional 12. Posee. Misión y Visión Institucional 13. Edificio Propio 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carece de plan estratégico de marketing 2. Escasa publicidad 3. Carece de programas de capacitación 4. Clientes no utilizan todos los servicios que posee la Clínica 5. Precios
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad política del Ecuador 2. Excelentes relaciones internacionales del Ecuador 3. Mejoramiento de los niveles de vida y de ingresos de los ecuatorianos 4. Crecimiento económico del Ecuador 5. Adelanto tecnológico del país 6. Mínimo poder de negociación de los proveedores 7. Falta de atención oportuna al paciente por el sector salud, del gobierno 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA F.O. (Maxi – Maxi)</p> <p style="text-align: center;">F_{1,2,3,4,9,10,12} O_{3,5,6,7}</p> <p>Incrementar la cobertura de los servicios de la Clínica mediante la realización de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones locales.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA D.O. (Mini – Maxi)</p> <p style="text-align: center;">D_{1,2,3,4} O_{1,3,6}</p> <p>Promocionar los servicios que presta la empresa en los diferentes medios de comunicación.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Leyes que fomentan la prestación y gratuidad de servicios médicos por parte del Estado 2) Fortalecimiento de los servicios públicos de salud del país 3) Mejoramiento permanente de la calidad y cobertura de los servicios de salud pública en el país 4) Políticas fiscales atentatorias a la clínica 5) Competencia desleal 6) Incremento de nuevos competidores 7) Amplia rivalidad entre los competidores actuales 8) Alto poder de negociación de los clientes 7) Existencia de servicios sustitutos 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA F.A. (Maxi – Mini)</p> <p style="text-align: center;">F_{2,3,4,5,7,9,11,13} A_{1,2,3,4,6,7}</p> <p>Consolidar la presencia corporativa de la Clínica mediante la implementación de incentivos y ofertas crediticias para nuestros clientes.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA D.A. (Mini – Mini)</p> <p style="text-align: center;">D_{1,3} A_{3,4,5,7}</p> <p>Elaborar un plan de Capacitación para todo el Talento Humano de la Clínica.</p>

Fuente: Cuadro Nro. 36

Elaboración: El Autor

Cuadro Nro. 37

CUADRO RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA CLÍNICA NATALY:

Nro.	OBJETIVO ESTRATÉGICO:
Estrategia 1	Impulsar el desarrollo y crecimiento corporativo de la Clínica Nataly a través de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones locales.
Estrategia 2	Promocionar los servicios que presta la Clínica Nataly en los diferentes medios de comunicación.
Estrategia 3	Implementar incentivos y ofertas crediticias para nuestros
Estrategia 4	Mejorar la imagen corporativa de la Clínica Nataly a través de la implementación de un plan de publicidad y de promoción.”

Fuente: Cuadro Nro. 36

Elaboración: El Autor

Objetivos Estratégico FO

“Realizar alianzas estratégicas con diferentes organizaciones locales.”

Análisis:

La definición de la estrategia FO está encaminada a potenciar las fortalezas de la Clínica Nataly y a aprovechar positivamente las principales oportunidades que le ofrece su medio ambiente, esta estrategia resulta de la combinación de las Fortalezas: 1, 2, 3, 4, 9,10,12 Vs: las Oportunidades: 3, 5, 6, 7

Objetivos Estratégico DO

“Implementar paquetes publicitarios.”

Análisis:

La definición de la estrategia DO está diseñada para minimizar las debilidades de la Clínica Nataly y a aprovechar de manera positiva todas las oportunidades que le ofrece su macro ambiente, la estrategia DO resulta de la combinación de las Debilidades: 1,2,3,4 Vs: las Oportunidades: 1, 3, 6

Objetivos Estratégico FA

“Implementar incentivos y ofertas crediticias para nuestros clientes.”

Análisis:

La definición de la estrategia FA está orientada principalmente a maximizar las fortalezas de la Clínica Nataly y a minimizar sus amenazas, la estrategia FA resulta de la combinación de las Fortalezas 2, 3, 4, 5, 7 9, 11,13 Vs: las Amenazas: 1, 2, 3, 4, 6, 7

Objetivos Estratégico DA

“Implementar programas de capacitación para todo el Talento Humano de la Clínica.”

Análisis:

La definición de la estrategia DA está diseñada para minimizar tanto las

debilidades de la Clínica Nataly así como también sus debilidades, la estrategia DA resulta de la combinación de las Debilidades: 1, 3 Vs: las Amenazas: 3, 4, 5, 7

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DE OPERATIVIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA CLÍNICA NATALY DE LA CIUDAD DE LOJA.

PLAN DE OPERATIVIDAD DE OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 1

“IMPULSAR EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO CORPORATIVO DE LA CLÍNICA NATALY A TRAVÉS DE LA IDENTIFICACIÓN DE NUEVOS SOCIOS ESTRATÉGICOS”

PROBLEMA:

Actualmente la Clínica Nataly no mantiene convenios interinstitucionales con ninguna entidad pública ni privada de la localidad, tal situación a más de limitar el sustantivo crecimiento del número de sus clientes, no afianza su posicionamiento definitivo dentro del mercado de la prestación de servicios médicos particulares de la ciudad de Loja, así como las provincias de Loja, y Zamora Chinchipe

META:

La posibilidad de suscribir convenios interinstitucionales con diferentes entidades tanto públicas como privadas de la provincia de Loja, tiene como meta principal, incrementar en un 100% el número total de clientes de la Clínica Nataly.

ESTRATEGIA:

Buscar espacios de socialización de los principales servicios y especialidades médicas que tiene la clínica para poner a disposición de la ciudadanía de toda la región sur del país.

POLÍTICA:

Establecer contactos con una empresa consultora ya sea local o nacional, cuya actividad profesional esté revestida de una amplia experiencia en la realización de estudios de mercado serios y con un amplio margen de efectividad en sus resultados.

ACTIVIDAD:

Socializar ante los servidores públicos y privados de la provincia de Loja los beneficios ofertados por la clínica y su amplia gama de especialidades médicas.

PRESUPUESTO:**Cuadro Nro. 38**

CONCEPTO:	VALOR:
Gastos de movilización	\$ 500.00
Gastos de alimentación	\$ 200.00
Gastos de hospedaje	\$ 350.00
SUBTOTAL:	\$ 1,050.00
Imprevistos 5%	\$ 52.50
TOTAL:	\$ 1,102.50

Fuente: Terminal Terrestre Reina del Cisne, Cámara de Turismo de Loja.

Elaboración: El Autor

TIEMPO:

El tiempo estimado para la ejecución del presente objetivo estratégico es de un año, debido al amplio número de entidades tanto públicas como privadas existentes en la provincia de Loja

RESPONSABLE:

El presente objetivo estratégico será responsable el Director de la Clínica.

RESULTADOS DESEADOS:

Mediante la operatividad del presente objetivo estratégico, se aspira obtener los siguientes resultados:

- Incrementar en un 100 % el nivel de ventas de la Clínica Nataly
- Impulsar el crecimiento y desarrollo empresarial de la Clínica Nataly .
- Alcanzar el posicionamiento definitivo de la Clínica Nataly dentro del mercado de la prestación de servicios médicos de la Provincia de Loja y Zamora Chinchipe.

CUADRO Nro. 39

Matriz de Operatividad del Objetivo Estratégico N° 1

O. E. N° 1: "Impulsar el desarrollo y crecimiento corporativo de la Clínica Nataly a través de la identificación de nuevos socios estratégicos"						
Meta:	Estrategia:	Política:	Actividades:	Presupuesto	Tiempo	Responsable:
Incrementar en un 100% el número actual de Clientes de la Clínica Nataly..	Buscar espacios de socialización de los principales servicios y especialidades médicas que tiene la clínica para poner a disposición de la ciudadanía de toda la región sur del país	Establecer contactos con una empresa consultora con amplia experiencia y con un amplio margen de efectividad en sus resultados.	Socializar ante los servidores públicos y privados de la provincia de Loja los beneficios ofertados por la clínica y su amplia gama de especialidades médicas.	\$ 1,102.50	Un año	Director de la Clínica.

Fuente: Plan de Operatividad de Objetivo Estratégico N° 1

Elaboración: El Autor

PLAN DE OPERATIVIDAD DE OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2
“MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA COOPERATIVA A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE PUBLICIDAD Y DE PROMOCIÓN.”

PROBLEMA:

La Clínica Nataly, en los dos últimos años no ha tenido el crecimiento que había tenido en los años anteriores, esto según las encuestas realizadas se debe a que la empresa ha descuidado la publicidad en los diferentes medios de comunicación, además ha existido una conformidad en la promoción de la Clínica en un medio radial y en las pantallas Led ubicadas en diferentes sectores de la ciudad, pero esto no es suficiente ya que el tiempo y horario no es muy poco para la publicidad de la empresa, ocasionando que la competencia utilice otras formas de publicidad y así tener mayor acogida en el mercado.

META:

Incrementar el reconocimiento institucional de la Clínica Nataly de la Ciudad de Loja.

ESTRATEGIA:

Implementar paquetes y demás opciones publicitarias acordes a la

naturaleza del producto y a la realidad económica de la Clínica Nataly

POLÍTICA:

Buscar asesoramiento profesional respecto a las opciones publicitarias más convenientes y efectivas para la empresa.

ACTIVIDADES:

Cotizar precios y obtener información oportuna y necesaria respecto a las necesidades y aspiraciones publicitarias de la organización.

OBJETIVO PUBLICITARIO

Posicionar y/o promocionar a la Clínica Nataly en la atención de salud en la Ciudad de Loja, Provincia de Loja y Zamora Chinchipe

Con el objetivo de alcanzar un adecuado posicionamiento de la Clínica Nataly en el mercado local, provincial e interprovincial, se utilizarán los medios de comunicación más idóneos para la empresa y con mayor receptividad en la ciudad y provincia de Loja, así como en la Región Sur del Ecuador en general, los mismos que se citan a continuación:

RADIO: Es un medio de comunicación masivo, a través del cual se logra difundir la información a toda la ciudadanía en general, su radio de

alcance es muy amplio y puede ser sintonizado con facilidad por toda la ciudadanía de la provincia de Loja y de la región sur del país. En el caso que nos incumbe, se recurrirá a la utilización de las radios Luz y Vida y Radio Poder por ser las dos radioemisoras locales con un amplio ranking de sintonía.

PRENSA ESCRITA: Se utilizará como medio para poder reforzar la publicidad radial, se lo hará a través de la utilización del diario LA HORA, por ser este matutino, el diario con mayor acogida en nuestro medio.

CUADRO Nro. 40

Formato publicitario de la prensa

CLÍNICA NATALY



Si usted quiere sentirse saludable no lo pienses más...
 Porque lo que está buscando, nosotros lo tenemos...
 La clínica Nataly cuenta con los mejores especialistas
 en las diferentes ramas de la salud, ¡VISITENOS YA Y
 SE CONVENCERA!.

Atendemos las 24 horas del día, todos los días del año,
 ofreciendo facilidades de pago.

Dirección: **Av. 8 de diciembre y Santiago**

Teléfono: **072542020**

Folletería: Se recurrirá a la utilización de hojas volantes, trípticos, tarjetas de presentación, como un sistema de ejecución de las

estrategias publicitarias planeadas.

Se realizará la contratación de un paquete de 10 anuncios publicitarios mensuales en el diario LA HORA, se tiene previsto que con la contratación de este paquete de 10 anuncios, el diario conceda 2 anuncios gratis.

Se enviará a confeccionar un paquete de 10,000 hojas volantes, 5000 trípticos, así como 5000 tarjetas de presentación, 1000 calendarios de bolsillo, 1000 calendarios de mesa y 500 calendarios de pared, las mismas que serán repartidas a un amplio conglomerado de la población de la provincia de Loja y de la región sur del país.

Además se publicarán cuñas radiales, las cuales serán transmitidas a la ciudadanía en general a través de la Radio Poder, para ello se tiene previsto contratar un paquete publicitario de 88 cuñas mensuales.

De idéntica manera se transmitirá cuñas en la Radio Luz y Vida, para ello se realizará la contratación de un paquete publicitario de 300 cuñas mensuales.

CUADRO Nro. 41
MODELO DE TARJETA DE PRESENTACION



Pantallas Led: Se buscara contar con el asesoramiento profesional respecto a la suscripción de un espacio publicitario en las pantallas led así como en las vallas publicitarias ubicadas en diferentes puntos de la ciudad de Loja y Zamora, para ello buscara realizar un contrato de un año.

PRESUPUESTO:

**CUADRO Nro. 42
Presupuesto para Publicidad**

Detalle:	Medida/Unidad:	Cantidad:	Precio Unitario	Precio Mensual	Precio Anual
Anuncios diario La Hora	Paquete de 10 cuñas mensuales 10 cm X 10 cm en blanco y negro	1	\$ 45.00	\$ 450.00	\$ 5,400.00
Hojas Volantes	Tamaño 9 x 5 cm, color una cara, tipo de papel bond 75 gr	10,000	\$ 0.095	\$ 800.00	\$ 950.00
Trípticos	Tamaño A4 (21x29,7cm) Papel couche brillo de 115gr Impresión full color 2 lados	5,000	\$ 0.23	\$ 95.83	\$ 1,150.00
Tarjetas de Presentación	Tamaño 9 x 5 cm, color una cara, tipo de papel couche 300gr	5,000	\$ 0.065	\$ 27.08	\$ 325.00
Calendarios de Bolsillo	Tamaño 9 x 5 cm, color una cara, tipo de papel couche 300gr	5,000	\$ 0.12	\$ 50.00	\$ 600.00
Calendarios de Mesa	Tamaño 14 x 10 cm color una cara, tipo de papel couche 300gr	1000	\$ 0.55	\$ 45.83	\$ 550.00
Calendarios de Pared	Tamaño 42 x 30 cm color una cara, tipo de papel couche 300gr	500	\$ 1.25	\$ 52.08	\$ 625.00
Spot publicitario Radio Poder	Paquete de 88 cuñas publicitarias Mensuales	1	\$ 265.00	\$ 265.00	\$ 3,180.00
Spot publicitario Luz y Vida	Paquete de 100 cuñas publicitarias Mensuales	1	\$ 290.00	\$ 290.00	\$ 3,480.00
TOTAL					\$16,260.00

Fuente: Diario La Hora – Radio Poder – Radio Luz y Vida – Imprentadigital Cia Ltda

Elaboración: El Autor

TIEMPO:

Debido a la importancia que reviste para Clínica Nataly, la utilización de una adecuada publicidad, la misma que se adapte plenamente tanto a sus necesidades como también a su presupuesto, el tiempo determinado para el cumplimiento del presente objetivo estratégico será indefinido o permanente.

RESPONSABLE:

Las personas responsables del cabal cumplimiento del presente objetivo estratégico serán: el Director de la Clínica

RESULTADOS DESEADOS:

- Disponer de paquetes publicitarios 100% efectivos.
- Difundir técnicamente toda la actividad médica de clínica y su afamada imagen corporativa.

CUADRO Nro. 43
Matriz de Operatividad del Objetivo Estratégico N° 2

O. E. N°2: "Promocionar los servicios que presta la Clínica Nataly en los diferentes medios de comunicación.						
Meta:	Estrategia:	Política	Actividades:	Presupuesto	Tiempo	Responsable
Disponer de paquetes publicitarios 100% efectivos, los cuales promuevan la difusión técnica de toda la actividad médica de clínica y su afamada imagen corporativa.	Implementar paquetes y demás opciones publicitarias acordes a la naturaleza del producto y a la realidad económica de la Clínica Nataly	Buscar asesoramiento profesional respecto a las opciones publicitarias más convenientes y efectivas para la empresa.	Cotizar precios y obtener información oportuna y necesaria respecto a las necesidades y aspiraciones publicitarias de la organización. • Radio • Pantallas Led • Vallas Publicitarias • Prensa Escrita • Folletería (hojas Volantes- Trípticos- tarjetas de Presentación- Calendarios)	\$ 16,260.00	Indefinido o permanente	Director de la Clínica.

Fuente: Plan de Operatividad de Objetivo Estratégico N° 2

Elaboración: El Autor

PLAN DE OPERATIVIDAD DE OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 3

“IMPLEMENTAR INCENTIVOS Y OFERTAS PARA NUESTROS CLIENTES.”

PROBLEMA:

La falta de un plan estratégico de marketing al interior de la Clínica Nataly, repercute de manera sistemática en muchos aspectos, como por ejemplo, esta entidad médica lojana, no mantiene ningún sistema de incentivo dirigido especialmente a todos sus clientes, como tampoco mantiene vigente una política crediticia institucional dirigida especialmente para clientes de recursos económicos limitados, clientes de la tercera y de capacidades diferentes; tal situación, ha limitado el número de sus clientes y su margen de utilidad.

META:

Incrementar en un 50% el margen de utilidad de la Clínica Nataly.

ESTRATEGIA:

Implementar una política interna de incentivos crediticios para todos los clientes de la Clínica Nataly, cuya condición económica sea limitada; dicho sistema crediticio también se extenderá a las personas de la tercera edad o

con capacidades diferentes.

POLÍTICA:

A través de la Oficina de Administración de la Clínica, comprobar la real situación económica de los clientes acreedores de los incentivos crediticios adoptados por la Clínica Nataly.

ACTIVIDAD:

Promover ante la opinión pública de la provincia de Loja, este beneficio que ofrece la Clínica Nataly a las personas cuya capacidad económica no les permita cubrir en un solo dividendo los gastos que generen su atención o intervención quirúrgica.

PRESUPUESTO:

La verificación de la capacidad económica de los clientes de la clínica, así como de los carnets de tercera edad y de capacidades diferentes, es un trabajo de tipo burocrático, el cual no devenga ningún gasto adicional para la institución, ya que deberá ser realizado por parte del personal de Secretaria y Administración de la clínica.

TIEMPO:

La propia naturaleza del presente objetivo estratégico demanda que su

efectivo cumplimiento sea de carácter permanente, ya que se pretende que el mismo forme parte activa de la política laboral de la clínica.

RESPONSABLES:

- El Director de la Clínica Nataly.
- Administrador(a) y Secretarias de la Clínica Nataly.

RESULTADOS DESEADOS:

Lograr un incremento del 50% el margen de utilidad de la Clínica Nataly.

Incrementar el número de clientes de la clínica.

CUADRO Nro. 44

Matriz de Operatividad del Objetivo Estratégico N° 3

O. E. N° 3: "Implementar de incentivos y ofertas crediticias para nuestros clientes."						
Meta:	Estrategia:	Política:	Actividades	Presupuesto	Tiempo	Responsable
Incrementar en un 50% el margen de utilidad de la Clínica Nataly.	Implementar una política interna de incentivos crediticios para todos los clientes de la Clínica Nataly, cuya condición económica sea limitada.	A través de la oficina de Trabajo Social de la clínica, comprobar la real situación económica de los clientes acreedores de los incentivos crediticios adoptados por la Clínica Nataly.	Promover ante la opinión pública de la provincia de Loja, este beneficio que ofrece la Clínica Nataly a las personas cuya capacidad económica no les permita cubrir en un solo dividiendo los gastos que generen su atención o intervención quirúrgica.	Ninguno	Permanente	Director de la Clínica. Administrador (a) y Secretaria

Fuente: Plan de Operatividad de Objetivo Estratégico N° 3

Elaboración: El Autor

PLAN DE OPERATIVIDAD DE OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4

“IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO DE LA CLÍNICA NATALY”

PROBLEMA:

El no tener un personal capacitado, genera que una empresa no preste un adecuado servicio, este es el caso de Clínica Nataly, la cual no ha realizado cursos de capacitación constante para su personal, el poco personal que se ha capacitado lo ha realizado por sus propios peculios o por ser las personas responsables de determinadas áreas, ahí la necesidad de implementar planes de capacitación para la Clínica Nataly, esto debido a que los Directivos de la Clínica Nataly no mantienen una política interna de capacitación para su talento humano.

META:

Organizar eventos de capacitación que involucren al 100% de los servidores de la clínica, es decir, a todo su personal médico y paramédico, así como también a todo su personal técnico, administrativo y de servicios.

ESTRATEGIA:

Realizar un sondeo de necesidades de capacitación entre todo el talento

humano que labora en la “Clínica Nataly” y diseñar un plan de capacitación para cada año.

POLÍTICA:

- Realizar contratos con empresas de reconocida solvencia laboral y con amplia experiencia en la organización y en la ejecución de eventos de capacitación.
- La capacitación del personal será continua, que permita ver los resultados positivos para la empresa.

ACTIVIDADES:

- Elaborar calendarios de capacitación anual, los cuales involucren a todo el talento humano de la Clínica Nataly.
- Organizar y promover cursos de capacitación los cuales involucren a todo el personal de la clínica.
- Realizar visitas permanentes a diferentes gremios de profesionales, centros de capacitación de la localidad y al SECAP con el objetivo de establecer convenios o contratos de capacitación para todo el talento humano de la empresa.

PRESUPUESTO:

Cuadro Nro. 45
Presupuesto de Capacitación

CONCEPTO:	VALOR UNITARIO:	VALOR TOTAL:
Eventos de capacitación para todo el personal médico, enfermeras y auxiliares	\$ 3,000.00	\$ 4,200.00
Eventos de capacitación para el personal administrativo y de servicios.	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00
SUBTOTAL:		\$ 7,400.00
Imprevistos 5%		\$ 370.00
TOTAL:		\$ 7,770.00

Fuente: Colegio de Médicos, Colegio de Administradores, SECAP.

Elaboración: El Autor

TIEMPO:

Debido a que la capacitación del talento humano de toda empresa se constituye en una inversión y no en un gasto, se estima que el cumplimiento del presente objetivo estratégico se lo deberá llevar a cabo de manera permanente.

RESPONSABLE:

El Director de la Clínica Nataly

RESULTADOS DESEADOS:

- Organizar eventos de capacitación que involucren al 100% de los servidores de la clínica.
- Contar con una planta laboral plenamente capacitada y con un alto nivel de rendimiento y de conocimientos.

CUADRO Nro. 45

Matriz de Operatividad del Objetivo Estratégico N° 4

O. E. N° 4: "Impulsar el desarrollo y crecimiento corporativo de la Clínica Nataly a través de la identificación de nuevos socios estratégicos"						
Meta:	Estrategia:	Política:	Actividades:	Presupuesto	Tiempo	Responsable
Elaborar un plan de Capacitación para todo el Talento Humano de la Clínica.	Realizar un sondeo de necesidades de capacitación entre todo el talento humano que labora en la "Clínica Nataly" y diseñar un plan de capacitación para cada año.	Realizar contratos con empresas de reconocida solvencia laboral y con amplia experiencia en la organización y en la ejecución de eventos de capacitación. La capacitación del personal será continua, que permita ver los resultados positivos para la empresa.	Elaborar calendarios de capacitación anual, a todo el talento humano Organizar y promover cursos de capacitación Establecer convenios o contratos de capacitación centros de capacitación de la localidad	\$ 7,770.00	Permanente	Director de la Clínica.

Fuente: Plan de Operatividad de Objetivo Estratégico N° 4

Elaboración: El Autor

CUADRO Nro. 46

Cuadro resumen de presupuestos definidos para la implementación del Plan Estratégico de Marketing para la "Clínica Nataly"

Objetivo Estratégico:	Presupuesto:
Impulsar el desarrollo y crecimiento corporativo de la Clínica Nataly a través de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones locales.	\$ 1,102.50
Promocionar los servicios que presta la Clínica Nataly en los diferentes medios de comunicación.	\$ 16,260.00
Implementar incentivos y ofertas crediticias para nuestros clientes	\$ 0.00
Elaborar un plan de Capacitación para todo el Talento Humano de la Clínica.	\$ 7,770.00
Suman :	\$ 25,132.50

Fuente: Cuadros Nros. 42 – 43– 44 - 45

Elaboración: El Autor

h. CONCLUSIONES

1. La Clínica Nataly es una casa de salud nueva en la ciudad de Loja con 06 años en el mercado local y regional, dotada con tecnología de punta, con una gran variedad de especialidades médicas y con un Talento Humano altamente calificado.
2. La Clínica Nataly, goza de una amplia aceptación ciudadana
3. La Clínica Nataly no dispone de un plan estratégico de marketing.
4. La Clínica Nataly tiene bien definida su filosofía empresarial, la que está basada en su misión, visión y valores empresariales.
5. La Clínica Nataly cuenta con una gama de oportunidades que le brinda su medio laboral, de acuerdo a lo reflejado en la matriz EFE, cuyo resultado ponderado fue de 2.67
6. Se logró establecer que la Clínica Nataly es una organización donde se denota sus debilidades y no está aprovechando de manera adecuada todas sus fortalezas, debido a que a través de la aplicación de la matriz EFI se obtuvo un resultado ponderado de 2.02
7. La empresa cuenta con un amplio margen de oportunidades frente a sus debilidades, lo cual le garantiza una dilatada vida empresarial dentro del

mercado de la Salud de la provincia de Loja.

8. El presupuesto general de implementación del plan estratégico de marketing para la Clínica Nataly asciende a la suma de \$ 25,132.50.
9. De acuerdo a los resultados obtenidos y realizadas al personal de la Clínica Nataly, se ha determinado que el 68% del personal de la empresa no recibe ningún tipo de capacitación.
10. Una de las ventajas con la que cuenta la clínica es que se encuentra ubicada en un lugar estratégico de expansión urbana de la Ciudad de Loja

i. RECOMENDACIONES

1. La continuidad empresarial de la Clínica Nataly dependerá básicamente de la potenciación de su tecnología, de la continuidad de su amplia gama de especialidades médicas y de la permanente capacitación de todo su talento humano.
2. El fomento y crecimiento de la aceptación ciudadana hacia la Clínica Nataly, depende básicamente de las estrategias de marketing que los socios y Director de la Clínica Nataly adopten en beneficio institucional.
3. El desarrollo corporativo de la Clínica Nataly depende de la inmediata implementación del modelo de plan estratégico de marketing propuesto.
4. El fortalecimiento de sus debilidades que en la actualidad caracterizan a la Clínica Nataly, será posible mediante el cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos propuestos en el presente plan estratégico de marketing.
5. La potenciación de las fortalezas de la Clínica Nataly se hará efectiva mediante la puesta en marcha y cumplimiento inmediato de los objetivos estratégicos diseñados en la presente investigación.
6. La Clínica Nataly, deberá realizar las acciones respectivas

encaminadas a maximizar sus fortalezas y oportunidades y a minimizar sus debilidades y amenazas

7. La Clínica Nataly., deberá diseñar un P.O.A. (Plan Operativo Anual) con el objetivo de dar estricto cumplimiento a todos los objetivos estratégicos propuestos en el presente trabajo de tesis.

8. Dentro del presupuesto general de inversiones de la Clínica Nataly, sus principales directivos deberán hacer constar la suma de \$ 25,132.50, la cual servirá para cubrir el monto total de implementación del presente plan estratégico de marketing dentro de esta organización.

j. BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto, Quinta edición “La investigación científica en el Ecuador” Juan Carlos Ruiz, MD.
- Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica ANDES
- Constitución de la República del Ecuador, año 2008
- David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.
- El Plan de Marketing: Ivan Thompson
- El Prisma portal para investigadores y profesionales. Administración de empresas /misión empresarial/
- Gómez, G. A. (2007). Mercadeo integral de los servicios de salud.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. Mexico 2003.
- KOTLER, Philip; CÁMARA, Dionisio; GRANDE, Ildefonso. Dirección de marketing. edición del milenio. Madrid 2001.
- SOLANA Y PIENOVI; Teoría de la Administración de Organizaciones. Edición 6. Año 2010.
- GIRALDO María Elena. Artículo aportado por la Asociación de Estudiantes Líderes en Administración LIDERA, Universidad Nacional de Colombia. AÑO 2009.
- PORTER Michel en su libro de la “Ventaja competitiva de las Naciones”. Año 1990 JOSÉ MA. FERRÉ TRENZANO, JOSÉ RAMON RABINAT, GUSTAVO
- TRIGO ARANA. “Enciclopedia Marketing y Ventas”. Edit. Océano.

Barcelona 2007. Pág.34

- José María Carrillo de Albornoz y Serra en la página 49 de "Manual de autodiagnóstico estratégico".
- KOTLE, PHILLIP. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)
- Michael Porter, Competitive Strategy Porter 1980
- Plan estratégico de marketing - teórico y práctico: Autor: Lic. Karin Hiebaum de Buaer

Bibliografía en internet.

- <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/gfsr/2010/01/pdf/sums.pdf>
- <http://m.expreso.ec/ediciones/2010/04/15/econom%C3%ADa/econom%C3%ADa/la-rentabilidad-de-las-empresas-ecuatorianas-bajo-por-la-crisis/>
- www.gestiopolis.com "Plan Estratégico"
- <http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090418125531>
- [http://www.expreso.ec/ediciones/2010/04/15/econom%](http://www.expreso.ec/ediciones/2010/04/15/econom%C3%ADa/)
- wikipedia.org/wiki/CI%C3%ADnica

k. **ANEXOS****ANEXO 1****ENCUESTA ORIENTADA H****CLIENTES EXTERNOS DE LA****CLÍNICA NATALY.**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado Señor (a) me dirijo a usted muy respetuosamente con la finalidad de obtener datos reales y confiables para la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing de la clínica Nataly de la ciudad de Loja, proyecto que servirá para optar el Título de Ingeniería Comercial, solicito se digne en contestar las siguientes interrogantes.

Datos Generales**PREGUNTA Nro. 1) ¿Qué tiempo lleva como cliente de la clínica?**

1-11 meses	
1-2 años	
3 años en adelante	

PREGUNTA Nro. 2) De acuerdo a su criterio personal, ¿las instalaciones físicas de la Clínica Nataly, son?:

Excelentes	
Buenas	
Regulares	
Malas	

PREGUNTA Nro. 3) . ¿En qué rango está comprendida su edad?

15-20 años	
21-25 años	
26-30 años	
31 a más años	

PREGUNTA Nro. 4) ¿La calidad de atención brindada por parte del personal administrativo de la Clínica Nataly, es?:

Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	

PREGUNTA Nro. 5) ¿La calidad de atención brindada por parte del personal médico y paramédico de la Clínica Nataly, es?:

Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	

PREGUNTA Nro. 6) ¿Qué concepto tiene usted acerca de los servicios médicos recibidos en la Clínica Nataly?

Excelentes	
Buenos	
Regulares	
Malos	

PREGUNTA Nro. 7) De acuerdo a su criterio personal, ¿el personal médico y paramédico que labora en la clínica Nataly, está debidamente capacitado para la ejecución de sus actividades profesionales?

Si	
No	

PREGUNTA Nro. 8) ¿El personal médico que presta sus servicios en la Clínica Nataly, satisface sus expectativas de un buen servicio y atención médica profesional?

Si	
No	

PREGUNTA Nro. 9) ¿La tecnología implementada en la Clínica Nataly, es?:

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

PREGUNTA Nro. 10) ¿La variedad de especialidades médicas implementadas en la Clínica Nataly, es?:

Amplia	
Regular	
Baja	

PREGUNTA Nro. 11) ¿Los precios de los servicios de atención médica vigentes en la Clínica Nataly, son?:

Altos	
Regulares	
Cómodos	

PREGUNTA Nro. 12) ¿Cómo observa usted a la imagen corporativa de la Clínica Nataly?

Excelente		
Buena		
Regular		
Mala		

PREGUNTA Nro. 13) ¿Los precios de los servicios médicos vigentes en la Clínica Nataly, están al alcance de toda la ciudadanía en general?

Si	
No	

PREGUNTA Nro. 14) ¿La ubicación física de la Clínica Nataly, es?

Excelente	
Muy buena	
Regular	
Mala	

PREGUNTA Nro. 15) ¿El acceso hacia la Clínica Nataly, es?

Fácil	
Regular	
Difícil	

PREGUNTA Nro. 16) ¿A través de qué sistema de información tuvo usted acceso a conocer a la Clínica Nataly?

Televisión	
Radio	
Prensa escrita	
Referencias	
Otros (por	

PREGUNTA Nro. 17) ¿Los sistemas publicitarios utilizados por parte de la Clínica Nataly, son?:

Excelentes	
Buenos	
Regulares	
Malos	

PREGUNTA Nro. 18) ¿La Clínica Nataly debería mejorar o ampliar sus actuales sistemas publicitarios?

Si	
No	

PREGUNTA Nro. 19) ¿A través de cuáles de las siguientes opciones la Clínica debería promocionar su nombre, servicios, especialidades e imagen corporativa?:

Vallas publicitarias	
Pantallas Led	
Prensa	
Radio	
Televisión	
Trípticos	
Dípticos	

ANEXO 2

ENCUESTA ORIENTADA HACIA LOS CLIENTES INTERNOS DE LA CLÍNICA

NATALY.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Estimado Señor (a) me dirijo a usted muy respetuosamente con la finalidad de obtener datos reales y confiables para la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing de la clínica Nataly de la ciudad de Loja, proyecto que servirá para optar el Título de Ingeniería Comercial, solicito se digne en contestar las siguientes interrogantes.

Datos Generales

PREGUNTA Nro. 1) ¿Conoce usted si la Clínica planifica estratégicamente las actividades relacionadas con el marketing?

Si	
No	

PREGUNTA Nro. 2) ¿Cómo percibe usted al clima laboral dentro de la Clínica Nataly?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

PREGUNTA Nro. 3) ¿Cómo percibe usted a las relaciones interpersonales entre todo el Talento Humano que labora en la Clínica Nataly?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

PREGUNTA Nro. 4) ¿Cómo percibe usted al ambiente de trabajo que se percibe al interior de la Clínica Nataly?

Agradable	
Regular	
Desagradable	
Otros	

PREGUNTA Nro. 5) ¿Se encuentra usted identificado con los principios y los objetivos institucionales de la Clínica Nataly?

Si	
No	

PREGUNTA Nro. 6) ¿La Clínica Nataly tiene definida su misión y su visión empresarial?

Si	
No	

PREGUNTA Nro. 7) ¿Siente usted satisfacción de formar parte del Talento Humano que presta sus servicios en la Clínica Nataly?

Si	
No	

PREGUNTA Nro. 8) ¿Se siente usted motivado para brindar sus mejores esfuerzos personales y/o profesionales en beneficio de la clínica y de todos sus clientes?

Si	
No	

PREGUNTA Nro. 9) ¿Durante su período de trabajo dentro de la Clínica Nataly ha sido invitado a participar activamente de algún evento de capacitación y/o de actualización de conocimientos y de formación profesional?

Si	
No	

PREGUNTA Nro. 10) ¿La tecnología o sistema tecnológico utilizado en su respectivo lugar de trabajo, es?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Mala	

PREGUNTA Nro. 11) ¿Los horarios y/o turnos de trabajo vigentes en la Clínica Nataly, son?:

Excelentes	
Buenos	
Regulares	
Malos	

PREGUNTA Nro. 12) ¿La distribución e instalaciones físicas de su oficina y/o lugar de trabajo, es?

Excelentes	
Buenas	
Regulares	
Malas	

PREGUNTA Nro. 13) ¿La remuneración económica que usted percibe en la Clínica Nataly, es?

Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	

ANEXO 3**ENTREVISTA ORIENTADA HACIA EL DIRECTOR DE LA CLÍNICA****NATALY.**

- 1) ¿La Clínica Nataly cuenta con un plan estratégico de marketing?
- 2) ¿La Clínica Nataly tiene definida su misión y su visión empresarial?
- 3) ¿El edificio en dónde viene funcionando la Clínica Nataly es propio de la clínica?
- 4) ¿Cómo considera usted al sistema publicitario con que cuenta en la actualidad la Clínica Nataly?
- 5) ¿Con qué tipo de paquetes publicitarios cuenta la clínica?
- 6) ¿La solvencia económica de la Clínica Nataly, es?
- 7) ¿La clínica goza de la suficiente solvencia económica para implementar un plan estratégico de marketing?
- 8) ¿Cree usted que la clínica debería mejorar o ampliar sus sistemas publicitarios?
- 9) ¿Con cuántas especialidades médicas cuenta la clínica?
- 10) ¿Qué opinión le merece a usted la tecnología médica utilizada en la clínica?
- 11) ¿El personal médico y auxiliar que laboran en la Clínica Nataly, están debidamente calificados para el desempeño de sus actividades profesionales?
- 12) ¿Qué opinión tiene usted del personal administrativo y de servicios de la clínica acorde a la experiencia y competitividad para el desempeño de sus actividades?

- 13) ¿La clínica mantiene programas de capacitación para todo su Talento Humano?
- 14) ¿Qué estabilidad laboral ofrece a su Talento Humano en el aspecto laboral?
- 15) ¿Cuáles son las principales fortalezas de la clínica?
- 16) ¿Cuáles son las principales debilidades de la clínica?

ÍNDICE

CONTENIDOS	PÁG
– PORTADA	i
– CERTIFICACIÓN	ii
– AUTORÍA	iii
– CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
– DEDICATORIA	v
– AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
c. INTRODUCCIÓN	10
d. REVISIÓN DE LITERATURA	13
e. MATERIALES Y MÉTODOS	50
f. RESULTADOS	56
g. DISCUSIÓN	136
h. CONCLUSIONES	155
i. RECOMENDACIONES	157
j. BIBLIOGRAFÍA	159
k. ANEXOS	161